

Valtakunnalliset erikoismuseot

Selvitys erikoismuseojärjestelmän tilasta ja tulevaisuudesta

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:27

Kalle Kallio

Valtakunnalliset erikoismuseot

Selvitys erikoismuseojärjestelmän tilasta ja tulevaisuudesta

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:27

Kalle Kallio



Opetus- ja kulttuuriministeriö / Undervisnings- och kulturministeriet
Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto /
Kultur-, idrotts- och ungdomspolitiska avdelningen
PL / PB 29, 00023 Valtioneuvosto / Statsrådet
<http://www.minedu.fi>
<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut>

Taitto / Ombrytning: Erja Kankala, opetus- ja kulttuuriministeriö
Kansikuva / Omslagbild: Kalle Kallio

ISBN 978-952-263-160-2 (PDF)
ISSN-L 1799-0343
ISSN 1799-0351 (PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja / Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2012:27



Sisältö

Tiivistelmä	6
Sammandrag	7
1 Valtakunnalliset erikoismuseot	10
1.1 Museoiden perustaminen	11
1.2 Valtionosuuslaki	12
1.3 Kymmenen viimeistä vuotta	13
1.4 Museoiden taloustilanne	20
1.5 Kansainvälinen ilmiö	25
1.6 Erikoismuseopuu	28
2 Valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit	36
2.1 Järkevä toimialue	38
2.2 Vastuu kulttuuriperinnöstä	39
2.3 Aitoa valtakunnallisuutta	40
2.4 Vahva talous	41
2.5 Suuressa suomalaisessa museossa	42
2.6 Älä pidä muita museoita	43
2.7 Asiantuntijaorganisaatio	44
2.8 Yleisömagneetit	44
2.9 Museokermaa	45
2.10 Erikoiset museot	46
3 Erikoismuseokentän arviointi	48
3.1 Toimialueiden täsmentäminen	49
3.2 Kehittyvä kokoelmavastuu	51
3.3 Terävyyttä valtakunnalliseen työhön	57
3.4 Talouskuria tarvitaan	61
3.5 Hyvää yhteistyötä, parempia tuloksia	66
3.6 Hyvät, pahat sidosryhmät	70
3.7 Museotutkimuksen ahdinko	73
3.8 Matkailueurot vai vapaa pääsy?	75
3.9 Eroon yliladusta ja alisuorittamisesta	80
3.10 Rohkeutta erikoistumiseen	82

4	Museokentän kehittäminen	85
4.1	Toimialueet	85
4.2	Rahoitusjärjestelmä	93
4.3	Arviointi	96
4.4	Valtakunnallisen työn ohjaus	99
4.5	Museolaajennukset	101
4.6	Harkinnanvaraiset toiminta-avustukset	106
4.7	Aika huonoja vaihtoehtoja	109
5	Yhteenveto	110
	Lähteet	112
	Museoiden aineistot	112
	Lähdekirjallisuus	112
	Selvitykseen osallistuneet henkilöt	114
	Liitteet	117
	Liite 1. Toimenpide-ehdotukset	117
	Liite 2. Taloustaulukko	121
	Liite 3. Museoille lähetetyt kyselyt	123

Tiivistelmä

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 22.8.2011 selvitysmiehen, jonka tehtävänä oli arvioida valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän toimivuutta ja kehittämistarpeita. Loppuraportti tuli luovuttaa opetus- ja kulttuuriministeriön käyttöön 30.4.2012 mennessä. Edellinen vastaava selvitys oli ilmestynyt vuonna 2000.

Suomessa toimii 16 valtakunnallista erikoismuseota. Opetus- ja kulttuuriministeriö on nimennyt valtakunnallisia erikoismuseoita vuodesta 1992 alkaen ja niiden tehtävät ja rahoituksellinen pohja on määritelty museolaissa ja -asetuksessa. Museoiden lakisääteiset tehtävät liittyvät lähinnä erikoismuseotoiminnan edistämiseen, museoiden keskinäiseen yhteistyöhön, oman erikoisalansa museokokoelmiin sekä asiantuntija-apuun. Suurin osa näistä museoista on säätiöpohjaisia.

Selvityksessä käydään läpi museoiden toimintaa ja taloutta runsaan ja monipuolisen lähdeaineiston valossa. Valtakunnallisissa erikoismuseoissa työskentelee 200 vakituista työntekijää, niiden liikevaihto on noin 24 miljoonaa euroa ja valtion rahoitusosuus kattaa keskimäärin 53 prosenttia menoista. Vuonna 2011 näissä museoissa kävi lähes 680 000 museokävijää. Myös museoiden kokoelmat ovat mittavat: noin 820 000 esinettä ja teosta sekä lähes kuusi miljoonaa vanhaa valokuvaa muodostavat keskeisen osan suomalaista kulttuuriperintöä.

Selvityksen mukaan valtakunnallinen erikoismuseojärjestelmä vastaa pääpiirteissään tarkoitustaan ja museot ovat hyvin hoidettuja. Valtakunnalliset erikoismuseot ovat onnistuneet yleistyössään ja vieneet museoalaa kehittämishankkeillaan hyvin eteenpäin. Tällä hetkellä keskeisimpiä kehittämiskohteita ovat tallennusyhteistyön kehittäminen, talouden ja yhteistyökumppanuuksien vahvistaminen, toiminnan suunnitelmallisuus sekä tutkimusprofiilien selkeyttäminen.

Selvityksessä esitetään museoiden rahoitusjärjestelmän uudistamista siten, että se perustuisi nelivuositain käytäviin tuloskeskusteluihin, jotka toteutettaisiin opetus- ja kulttuuriministeriön ja Museoviraston yhteistyönä. Samalla museoiden harkinnanvaraiset avustukset sidottaisiin tuloskeskustelujen teemoihin. Muiden kuin valtakunnallisten erikoismuseoiden harkinnanvarainen rahoitus tulisi järjestää uudelleen selvityksessä esitetyin keinoin.

Valtakunnallista erikoismuseojärjestelmää tarkastellaan kymmenen yhtenäisen kriteerin avulla. Kriteeristön perusteella täsmennetään erikoismuseoiden arviointia ja ohjausta, mutta selvitysmies on tehnyt myös runsaasti yksittäisiin museoihin kohdistuvia kehittämishdotuksia. Ehdotukset liittyvät muun muassa hallinnollisiin yhdistämiin, valtakunnallisten erikoismuseotehtävien uudelleenarviointiin, vapaaseen sisäänpääsyyn ja tilakysymyksiin.

Sammandrag

Undervisnings- och kulturministeriet tillsatte 22.8.2011 en utredningsman med uppgift att bedöma hur de riksomfattande specialmuseerna fungerar och vilka utvecklingsbehov som finns. Stoppdatum för utredningsarbetet var 30.4.2012. En motsvarande utredning har utkommit år 2000.

I Finland fungerar 16 riksomfattande specialmuseer, som har utsetts av undervisnings- och kulturministeriet. Sedan år 1992 har man utsett riksomfattande specialmuseer. Deras uppgifter och finansiering har definierats i museilagen och -förordningen. Museernas lagstadgade uppgifter ansluter sig närmast till att främja specialmuseernas verksamhet, inbördes samarbete, museisamlingarna som museerna har och till sakkunnighjälp. Största delen av de här museerna är stiftelser.

Utredningen kartlägger museernas verksamhet och ekonomi i ljuset av rikligt och mångsidigt källmaterial. De nationella specialmuseerna sysselsätter 200 anställda på permanent basis. Museernas omsättning är cirka 24 miljoner euro och statens finansieringsandel täcker i snitt 53 procent av utgifterna. År 2011 räknade museerna med sammantaget 680 000 besökare. Också samlingarna är omfattande: cirka 820 000 föremål och verk samt knappt sex miljoner gamla fotografier utgör en central del av det finländska kulturarvet.

Enligt utredningen motsvarar det nationella systemet med specialmuseer i huvuddrag sitt ändamål och museerna tas om hand väl. De riksomfattande specialmuseerna har lyckats med sitt publikarbete och utvecklingsprojekten har gett branschen ett lyft. De nuvarande utvecklingsprojekten omfattar ett utvidgat samarbete vad gäller tillvaratagandet, stärkandet av ekonomin och intensifierat partnerskap med syfte på ökat samarbete, verksamhetens planenheter och skapandet av bättre forskningsprofiler.

I utredningen läggs fram en förnyelse av museernas finansieringssystem; förslaget är att man vart fjärde år håller resultatsamtal i samarbete med undervisnings- och kulturministeriet och Museiverket. De behovsprövade understöden ska enligt förslaget knytas till resultatavtalens teman. Den behovsprövade finansieringen för andra än nationella specialmuseer ska förslagsvis ordnas om på sådana sätt som framläggs i utredningen.

Det riksomfattande systemet för specialmuseer granskas med hjälp av tio enhetliga kriterier. På basis av kriterierna preciseras utvärderingen och styrningen av specialmuseerna, men utredningsmannen har också gjort rikligt med utvecklingsförslag som hänför sig till enskilda museer. Förslagen ansluter sig bland annat till administrativa sammanslagningar, till förnyad utvärdering av specialmuseernas nationella uppgifter, till fritt inträde och till frågor som gäller utrymmen.

Saatteeksi

Kulttuuri- ja urheiluministeri Paavo Arhinmäki asetti 22.8.2011 selvitysmiehen arvioimaan valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän toimivuutta ja kehittämistarpeita. Selvitysmiehen asettaminen pohjautui museoiden, teattereiden ja orkesterien valtionosuusuudistusta arvioineen työryhmän mietintöön (Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:2), jossa esitettiin kokonaisvaltaisen selvityksen laatimista valtakunnallisesta erikoismuseojärjestelmästä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Selvitystyön avulla pohjustetaan opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Museoviraston erikoismuseotoimintaa koskevaa kehittämistä, ohjausta ja rahoitusta. Toimeksiannon mukaan selvitysmiehen tehtävänä oli arvioida järjestelmän toimivuus suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin, arvioida, miten järjestelmä vastaa nykyhetken tarpeisiin sekä tehdä esityksiä valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän kehittämiseksi.

Selvitystä varten on koottu runsaasti aineistoa kaikilta 16 valtakunnalliselta erikoismuseolta. Selvityksen pohjana ovat valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaan ja talouteen liittyvät keskeiset asiakirjat, joita on täydennetty erilaisin kyselyin ja keskusteluin sekä valtakunnallisten erikoismuseoiden johtajien että muiden toimijoiden kanssa. Museoille lähetettyihin kyselyihin vastasi valtakunnallisten erikoismuseoiden lisäksi 65 muuta museota tai museohanketta. Selvitysmies tapasi selvitystyön aikana kaikkien 16 valtakunnallisen erikoismuseon sekä 14 muun museon johdon. Lisäksi selvitykseen liittyen on käyty keskusteluja useiden museoalan asiantuntijajavaikuttajien kesken sekä järjestetty työryhmäkeskustelu korotettua valtionosuutta saavien museoiden johtajille.

Selvitystä varten laadittiin useita tilastollisia vertailuja. Pitkän aikajakson tilastoanalyysien aineisto koottiin Museotilastosta vuosilta 2001–2010. Lisäksi aikasarjojen jatkamiseksi huhtikuussa 2012 kerättiin valtakunnallisilta erikoismuseoilta samat tiedot, jotka museot toimittivat myöhemmin ilmestyvään vuoden 2011 Museotilastoon. Selvityksen keskeisimmät taloustiedot ovat kuitenkin vuodelta 2010. Valtakunnalliset erikoismuseot esittivät vuoden 2010 tilinpäätökseen perustuvat tietonsa yhteisessä muodossa, mikä mahdollisti museoiden väliset vertailut huomattavasti Museotilastoa tarkemmin. Kaikissa tilastotiedoissa ilmenneitä epä johdonmukaisuuksia ja virheitä on selvityksen yhteydessä myös korjattu ja täydennetty. Selvityksen tekstissä ei useimmiten eritellä käytettyjen tilastotietojen lähteitä, mutta pääpiirteissään tiedot ovat Museotilastoista lukuun ottamatta vuotta 2010 koskevia taloustietoja ja digitointitietoja, jotka perustuvat selvitystä varten tehtyyn kyselyyn. Selvityksen yhteydessä kerättyjen taloustietojen yksityiskohtaisin erittely sisältyy lukuun 1.4.

Kulttuuri- ja urheiluministeri nimitti selvitysmiehen tueksi työryhmän, johon kuuluivat yli-intendentti Elina Anttila Museovirastosta, kulttuuriasianneuvos Tiina Eerikäinen opetus- ja kulttuuriministeriöstä, museonjohtaja Pekka Honkanen Suomen Urheilumuseosta, pääsihteeri Kimmo Levä Suomen museoliitosta, kehitysjohtaja Eija Liukkonen Valtion taidemuseosta, ylitarkastaja Laura Mäkelä opetus- ja kulttuuriministeriöstä, museonjohtaja Susanna Pettersson Alvar Aalto -museosta sekä kulttuuriasianneuvos Päivi Salonen opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Työryhmä kokoontui kuusi kertaa. Selvitysmiehen tutkimusavustajana työskenteli projektitutkija Annika Nieminen Työväenmuseo Werstaalta.

Selvitys jakautuu neljään osaan. Ensimmäinen pääluku käsittelee erikoismuseojärjestelmän syntyä ja kehitystä. Omina alalukuinaan käsitellään vuosien 2001–2011 aikana tapahtunutta kehitystä, museoiden taloustilannetta, kansainvälistä yhteistyötä sekä valtakunnallisia erikoismuseoita osana suomalaista erikoismuseokenttää. Toinen pääluku määrittelee, millaisia 2010-luvun valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi olla ja esittelee kriteerit valtakunnalliselle erikoismuseotoiminnalle. Luvussa esitetään kahta vähimmäiskriteeriä (toimialue ja kokoelmavastuu) sekä kahdeksaa tavoitekriteeriä (valtakunnallisuus, talous, yhteistyö, sidosryhmät, asiantuntijuus, yleisö, laatu sekä ainutlaatuisuus). Kolmannessa pääluvussa arvioidaan valtakunnallisia erikoismuseoita näiden kymmenen kriteerin perusteella. Neljäs pääluku käsittelee valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän kehittämistä. Omina alalukuinaan käsitellään muun muassa niitä toimialueita, joilla tulevaisuudessa tarvitaan valtakunnallisia erikoismuseoita, rahoitusjärjestelmän kehittämistä, museotoiminnan mittaamista, valtakunnallisen työn ohjaamista, museoiden tilatarpeita sekä esitetään muita toimenpide-ehdotuksia.

Selvitykseen sisältyy kaikkiaan 33 toimenpide-ehdotusta, jotka sijoittuvat päälukuihin 3 ja 4. Kaikki toimenpide-ehdotukset on myös koottu liitteeseen 1. Näistä ehdotuksista 12 esitetään ensisijaisesti opetus- ja kulttuuriministeriölle, 12 kaikille valtakunnallisille erikoismuseoille sekä yhdeksää muille tahoille, lähinnä yksittäisille museoille.

Kaikki selvitykseen sisältyvät toimenpide-ehdotukset ja muut johtopäätökset ovat selvitysmies Kalle Kallion tekemiä ja perustuvat raportin lopussa esitettyyn lähteaineistoon. Selvitysmiehen tukena ollut työryhmä tai selvityksessä luottamuksellisesti kuullut asiantuntijat ovat antaneet oman panoksensa sisältöön, mutta eivät vastaa selvitykseen sisältyvistä ratkaisuista. Raportin tavoitteena on sekä tukea museopoliittista ohjausta että antaa valtakunnallisille erikoismuseoille eväitä oman museotoimintansa kehittämiseen. Raportista voi olla hyötyä myös muille museoille. Selvitysmies kiittää lämpimästi kaikkia selvityksen toteutukseen osallistuneita ja luovuttaa raporttinsa opetus- ja kulttuuriministeriön käyttöön.

Tampereella 30.4.2012

Kalle Kallio
museonjohtaja

1 Valtakunnalliset erikoismuseot

Suomessa toimii 16 opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämää valtakunnallista erikoismuseota. Ensimmäiset viisi valtakunnallista erikoismuseota nimettiin vuonna 1992. Näiden museoiden tehtävät ja rahoituksellinen pohja määriteltiin seuraavan vuoden alussa voimaantulleissa museolaissa ja -asetuksessa (729/1992). Vuoden 2006 alussa astui voimaan uusi museolaki- ja asetus (2005/877 ja 2005/1192), jonka mukaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävänä on 1) edistää erikoismuseotoimintaa erikoisalallaan; 2) huolehtia samaa erikoisalaa edustavien museoiden keskinäisestä yhteistyöstä ja erikoisalansa museo-kokoelmiin liittyvän tiedon saatavuudesta; 3) antaa asiantuntija-apua toimialaansa liittyvissä kysymyksissä; sekä 4) suorittaa muut opetusministeriön antamat tehtävät.

Vuonna 2012 valtakunnallisina erikoismuseoina toimivat museot on lueteltu alla perustietoineen. Museon nimen perään on suluissa merkitty ensin museon kotipaikkakunta, perustamisvuosi, organisaatiomuoto, tämän selvityksen kuvioissa käytetty lyhenne ja viimeisenä vuosi, jolloin museo alkoi toimia valtakunnallisena erikoismuseona saaden siihen liittyen korotettua valtionosuutta. Perustamisvuodeksi on luettelossa mainittu se vuosi, josta alkaen museo-organisaation voi katsoa toimineen pääpiirteissään yhtäjaksoisesti. Monen museon kokoelmissa on toki tätä huomattavasti vanhempia museokokonaisuuksia ja vastaavasti museoiden tilat kuten nimet ja kotikaupungitkin ovat voineet historian aikana vaihtua. Suurin osa museoista on säätiöiden omistamia, mutta ylläpitäjinä on myös yksi rekisteröity yhdistys ja kaksi museota on kunnan omistamia.

Designmuseo (Helsinki 1875, säätiö, DES, 1993)
 Forum Marinum (Turku 1998, säätiö, FOR, 2004)
 Lusto – Suomen Metsämuseo (Punkaharju 1988, säätiö, LUS, 2010)
 Mobilia auto- ja tiemuseo (Kangasala 1986, säätiö, MOB, 1997)
 Saamelaismuseo Siida (Inari 1959, säätiö, SII, 1999)
 Suomen arkkitehtuurimuseo (Helsinki 1956, säätiö, ARK, 1993)
 Suomen Ilmailumuseo (Vantaa 1972, säätiö, ILM, 1997)
 Suomen käsityön museo (Jyväskylä 1982, kunnallinen, KÄS, 1993)
 Suomen lasimuseo (Riihimäki 1961, kunnallinen, LAS, 1994)
 Suomen Maatalousmuseo Sarka (Loimaa 1992, säätiö, MAA, 2010)
 Suomen Rautatiemuseo (Hyvinkää 1898, säätiö, RAU, 1997)
 Suomen Urheilumuseo (Helsinki 1938, säätiö, URH, 1993)
 Suomen valokuvataiteen museo (Helsinki 1969, säätiö, VAL, 1994)
 Teatterimuseo (Helsinki 1962, säätiö, TEA, 1994)
 Tekniikan museo (Helsinki 1969, säätiö, TEK, 1993)
 Työväenmuseo Werstas (Tampere 1988, yhdistys, TYÖ, 1996)

Tässä selvityksessä tarkastellaan ensisijaisesti näitä 16 museota, jotka opetus- ja kulttuuriministeriö on nimennyt vuosina 1992–2010 valtakunnallisiksi erikoismuseoiksi. Näiden lisäksi puolustusministeriö on nimennyt Maanpuolustuskorkeakoulun alaisuudessa toimivan Sotamuseon sotahistorian valtakunnalliseksi erikoismuseoksi, jonka toimintaa ei selvityksessä kohdennetusti käsitellä. Selvyyden vuoksi raportissa tarkoitetaan jatkossa valtakunnallisilla erikoismuseoilla vain 16 opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämää

museota ellei Sotamuseota erikseen mainita. Selvityksessä sivutaan joiltain osin myös muutamien muiden erikoismuseoiden asemaa, jotka ovat esimerkiksi tavoitelleet valtakunnallisen erikoismuseon asemaa tai muilla tavoin kytkeytyvät valtakunnallisten erikoismuseoiden järjestelmään.

1.1 Museoiden perustaminen

Erikoismuseoiden historia ulottuu kauas museolaitoksen varhaisvaiheisiin. Ensimmäisinä varsinaisina museoina pidetään yleisesti renessanssiruhintainden keräämiä kuriositeettikabinetteja, joissa esiteltiin mitä erilaisimpia museoesineitä maalauksista erikummallisiin kasveihin ja antiikin ajan löydöistä uusimpaan teknologiaan. Näissä museoissa oli jo useita erikoiskokoelmia. Esimerkiksi keisari Rudolf II:n yltäkylläisessä Kunst und Wunderkammerissa Prahassa oli muun muassa 317 matemaattisen kokeen kokoelma, joka päättyi lopulta kolmekymmenvuotisen sodan melskeissä ryöstösaaliina Ruotsiin.

Yksityisten keräilijöiden erikoistuminen alkoi varhain, mutta erikoismuseon käsite syntyi vasta siinä vaiheessa, kun museoita ryhdyttiin systemaattisemmin ryhmittelemään. Keräilijöiden kokoelmat eivät olleet vielä varsinaisia museoita. Keräilijöiden henkilökohtaiset intressit vaihtelevat, mutta museot ylläpitävät kokoelmiaan niiden yhteiskunnallisen merkittävyyden takia, omistuspohja on aina yhteisöllinen ja toiminta perustuu alan tieteelliseen asiantuntemukseen. Museo on luonteeltaan pysyvä instituutio – keräilijät tulevat ja menevät.

Suomen vanhimpina erikoismuseoina voidaan pitää autonomian aikana perustettuja Taideteollisuusmuseota (1875), Valtion Käsityömuséota (1888), Mustialan maataloushistoriallista museota (1892), Rautatiemuseota (1898) ja Kuurojen museota (1907). Vanhimmat erikoismuseot syntyivät siis samoihin aikoihin kuin ensimmäiset kulttuurihistorialliset museot, taidemuseot ja luonnontieteelliset museot. Kulttuurihistoriallisten museoiden keskeisimpinä esikuvina olivat Tukholmassa toimivat Nordiska museet ja ulkomuseo Skansen, joiden mallin mukaan Helsinkiin perustettiin sekä Kansallismuseo että Seurasaaren ulkomuseo. Samat sisä- ja ulkomuseon ideaalimallit olivat taustalla myös lukuisissa

maakuntakaupunkien toisiaan muistuttavissa museohankkeissa. Valtionarkeologi Hjalmar Appelgren-Kivalo katsoi jo vuonna 1909, että Suomessa on liikaa paikallismuseoita. Hän kannusti museoita keskittymään ja erikoistumaan.

Rajanveto kulttuurihistoriallisten museoiden ja erikoismuseoiden välillä alkoi hahmottua vasta 1970-luvulla, kun Museotoimen aluehallintokomitea ryhtyi luomaan suomalaisen museolaitoksen rakennetta. Tuolloin Suomessa katsottiin toimivan 65 erikoismuseota, joista 15 oli ammatillisesti hoidettuja – suurimmalla osalla oli tosin vain yksi työntekijä. Aluehallintokomitea käytti myös ensimmäisen kerran valtakunnallisen erikoismuseon käsitettä viitaten sillä sellaisiin museoihin, jotka olivat alansa ainoita edustajia Suomessa. Erikoismuseoita oli syntynyt muun muassa erilaisten yhteisöjen koottua omaan toimintaansa liittyviä museokokoelmia. Joissain kunnissa oli kehitetty kotiseutumuseon sijaan erikoismuseointia ja teollisuuslaitoksilla oli jo pieniä museohuoneita. Myös yliopistoissa ja ministeriöiden alaisuudessa toimi eri hallintokuntien perustamia pieniä erikoismuseoita – esimerkiksi monet aselajimuseot syntyivät varuskunnissa toisen maailmansodan jälkeen.

Erikoismuseoista Suomen museohistoriaan kirjoittaneen Asko Mäkelän mukaan erikoismuseoiden perustamiseen on liittynyt myös museopolitiikkaa. Museotoiminnan erikoistuminen on ollut toimiva keino saada valtion tai kunnan tukea museohankkeille. Erikoismuseoiden katsottiin 1970-luvun alussa nauttivan yleisön erityistä suosiota ja veikkauksen tuottoihin perustunut rahoitusjärjestelmä kehittyi samaan aikaan erikoistumiselle myönteiseen suuntaan. Vuonna 1979 valtioneuvoston päätöksellä (404/79) luotiin museoiden ohjausjärjestelmä ja vahvistettiin perusteet valtionavustusten jakamiselle. Valtakunnallisilla erikoismuseoilla katsottiin olevan tiettyyn rajattuun alueeseen liittyvä valtakunnallinen vastuu tallennus-, tutkimus- ja näyttelytoiminnassa. Ne sijoituivat museoalan hierarkiassa samalle tasolle maakuntamuseoiden kanssa. Museoiden avustukset olivat koko 1980-luvun harkinnanvaraisia mutta erityisesti opetusministeriön taideosasto pystyi rahoittamaan museotoimintaa varsin avokätisesti. Uusia erikoismuseoita perustettiin erityisen runsaasti 1980-luvulla ja seurauksena oli museokentän voimakas sirpaloitumi-

nen: vuonna 1985 ammatillisesti hoidettuja erikoismuseoita oli jo 35 ja ei-ammattillisia erikoismuseoita monin verroin enemmän.

1.2 Valtionosuuslaki

Opetusministeriö asetti vuonna 1985 työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää valtakunnallisten ja muiden erikoismuseoiden asema maamme museolaitoksessa ja erikoismuseoiden nimeämiseen liittyvät periaatteet. Työryhmä laati myös kauaskantoisen esityksen valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeämisperusteista. Esitys osaltaan pohjusti suunniteltua valtionapulain uudistusta, jonka tavoitteena oli laskennallisen rahoitusjärjestelmän kehittäminen museoalalle. Työryhmä katsoi, ettei valtakunnallisiksi erikoismuseoiksi voida nimetä kaikkia niitä museoita, jotka ovat ainoita alallaan tai joiden toiminta on luonteeltaan valtakunnallista vaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävä koskee suppeampaa museoiden joukkoa.

Työryhmä kartoitti ne yhteiskunnan ja kulttuurin alueet, joista tarpeellisen tiedon säilyminen jälkipolville edellyttää museoiden harjoittamaa tallennus- ja tutkimustoimintaa. Tämän jälkeen työryhmä tarkasteli, mitkä näistä osa-alueista eivät riittävästi sisälly kulttuurihistoriallisten museoiden vastuulle ja millä osa-alueilla on niin suuri merkitys, että valtakunnallinen erikoismuseotoiminta on perusteltua. Työryhmän yhtenä lähtökohtana oli tilastokeskuksen toimialaluokitus, mutta käytännössä sitä sovellettiin valikoiden ja pohjaututtiin paljolti jo olemassa olevaan museoverkostoon sekä tuolloin vireillä olleisiin valtakunnallisesti kiinnostaviin museohankkeisiin.

Työryhmä pyrki pysäyttämään 1970-luvulla alkaneen erikoismuseoiden sirpaloitumiskehityksen ja ohjaamaan erikoismuseoiden resursointia toimintakykyisiin yksiköihin. Vain yhteiskunnan ja kulttuurin merkittävimmille alueille esitettiin nimettäväksi valtakunnallinen erikoismuseo. Museoiden toimintaedellytysten tuli olla riittävät valtakunnalliseen toimintaan niin tilojen kuin henkilöstön osalta. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tuli myös olla hallinnollisesti itsenäisiä yksiköitä. Erikoismuseoita ehdotettiin nimettäväksi seuraaville alueille: maatalous, metsätalous, teollisuus/tekniikka, liikenne, maanpuolustus, ortodoksinen kirkko, työväenkulttuuri,

näyttämötaide, musiikki, rakennustaide, valokuvataide, taideteollisuus, kotiteollisuus, liikuntakulttuuri ja saamelaiskulttuuri.

Työryhmän näkemyksen mukaan Helsingissä toimivat Tekniikan museo, Suomen urheilumuseo, Suomen rakennustaiteen museo, Taideteollisuusmuseo ja Sotamuseo sekä Jyväskylässä avattu Suomen kotiteollisuusmuseo täyttivät nimeämiselle asetettavat ehdot sellaisenaan. Muiden teemojen osalta museoiden tulisi vielä kehittyä täyttääkseen työryhmän asettamat kriteerit ja joillekin aloille tulisi perustaa uusi, valtakunnallisen erikoismuseon asemaan tähtäävä museoinstituutio.

Työryhmän avaukset rahoitusjärjestelmän kehittämässä eivät kuitenkaan toteutuneet nopealla aikataululla. Käytännössä erikoismuseot saivat harkinnanvaraisia valtionavustuksia opetusministeriön jakamista veikkausvoittovaroista, kuten ennenkin. Myös valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeäminen jäi odottamaan museolainsäädännön kehittymistä. Eduskunta hyväksyi vuoden 1988 lopussa lain museoiden valtionosuuksista ja -avustuksista (1146/1988), jonka perusteella opetusministeriön nimeämät valtakunnalliset erikoismuseot pääsisivät valtionosuuden piiriin. Vaikka valtakunnallisten erikoismuseoiden asema vahvistettiin lainsäädännön tasolla, yhtään erikoismuseota ei kuitenkaan nimetty vaan valtionosuusjärjestelmä koski aluksi vain maakunta- ja aluetaidemuseoita. Kun koko valtionosuusjärjestelmä uusittiin vuonna 1992, myös museolainsäädäntö muuttui ja valtionosuuden piiriin pääsivät kaikki ei-valtiolliset museot, joissa oli vähintään yksi vakinainen virka. Samalla myös nimettiin ensimmäiset valtakunnalliset erikoismuseot vuoden 1985 työryhmän esityksen mukaan.

Vaikka uusi museolainsäädäntö ohjasi valtakunnallisille erikoismuseoille korotettua valtionosuutta, järjestelmä ei ollut kuitenkaan järin edullinen toimintansa jo vakiinnuttaneille erikoismuseoille. Jos niiden rahoitus olisi jäänyt lakiin kirjatun laskentakaavan varaan, ne olisivat joutuneet taloudelliseen ahdistukseen. Siksi opetusministeriö päätyi maksamaan niille jatkossakin harkinnanvaraista toiminta-avustusta, joka käytännössä kompensoi valtionosuuden ja aiemman rahoitustason välisen erotuksen. Museologian professori Janne Vilkkuna kirjoittaa Suomen museo-

historiassa, miten tämä järjestely aiheutti keskustelua niin muissa museoissa kuin eräissä valtakunnallisissa erikoismuseoissa, joiden avustustaso jäi näin toisia pienemmäksi. Tämä harkinnanvaraisiin avustuksiin perustuva järjestely on yhä edelleen voimassa.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden joukko laajeni alkuperäisestä viidestä varsin nopeasti 1990-luvun aikana. Suomen lasimuseo sai statuksen vuonna 1994, vaikka lasihistoria oli katsottu vielä vuoden 1985 työryhmässä kuuluvan taideteollisuuden alaan. Kaapelitehtaalle kunnostettujen uusien tilojen myötä myös Teatterimuseo ja Suomen valokuvataiteen museo nimettiin valtakunnallisiksi erikoismuseoiksi 1994. Finlaysonin tehdasalueella avattu Työväen keskusmuseo sai vastaavan statuksen vuonna 1996.

Vuoden 1985 työryhmä oli lähtenyt ajatuksesta, että vain yksi liikennemuseo hoitaisi valtakunnallisen erikoismuseona koko liikennehistorian kentän. Liikenneministeriön asettama työryhmä oli vuonna 1990 julkaistussa raportissaan kuitenkin päättänyt päinvastaiseen ratkaisuun. Työryhmä katsoi, että tarvitaan neljä valtakunnallista erikoismuseota vesiliikenteen, tieliikenteen, rautatieliikenteen ja ilmailuliikenteen alueille. Suomen Rautatiemuseo, Suomen Ilmailumuseo sekä auto- ja tiemuseo Mobilia nimettiin valtakunnallisiksi erikoismuseoiksi vuonna 1997. Vesiliikenteen valtakunnallista erikoismuseota ei koskaan nimetty. Kanavamuseotoimintaa kehitettiin valtion toimesta ja sittemmin kokoelmat siirtyivät Mobilian hoitoon.

Saamelaismuseo sai valtakunnallisen erikoismuseon aseman vuonna 1999, kun museolle oli valmistunut Ylä-Lapin luontokeskuksen kanssa yhteinen Siida-rakennus. Kun Kansallismuseon osana toimivan Suomen merimuseon uusia tilaratkaisuja suunniteltiin 2000-luvun alussa, museon sijoituspaikasta kilpailivat voimakkaasti Kotka, Helsinki ja Turku. Lopputuloksena oli aluepoliittinen kompromissi, jossa itse museo siirtyi Kotkaan, mutta Turun kaupungin perustama Merikeskus Forum Marinum nimettiin merenkulun valtakunnalliseksi erikoismuseoksi vuonna 2004. Vuonna 2010 Lusto – Suomen Metsämuseo ja Suomen Maatalousmuseo Sarka siirtyivät rahoituksellisesti maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalta opetus- ja kulttuuriministeriön puolelle saaden samalla niiden toimintaa jo aiemmin

vastanneen valtakunnallisen erikoismuseon statuksen.

Näyttäisi siltä, että valtakunnallisten erikoismuseoiden perustaminen keskeytti erikoismuseoiden sirpaloitumiskehityksen. Järjestelmän synty loi joukon toimivia ja taloudellisesti vahvoja museoita, joiden haltuun siirtyi vaihteittain useita ei-ammattillisesti hoidettuja erikoismuseoita. Hajanainen erikoismuseokenttä alkoi hitaasti ryhmittyä valtakunnallisten erikoismuseoiden ympärille ja myös ammatillisesti hoidettuja museoita on yhdistetty valtakunnallisiin erikoismuseoihin toiminnallisen ja taloudellisen tehokkuuden vahvistamiseksi. Uusien erikoismuseoiden perustaminen ei tietenkään ole pysähtynyt. Monet museot ja museohankkeet myös tavoittelevat valtakunnallista erikoismuseostatusta siinä missä 1970-luvullakin.

1.3 Kymmenen viimeistä vuotta

Valtakunnallisten erikoismuseoiden kehitystä tarkasteltiin ensimmäisen kerran perusteellisimmin vuosituhanen vaihteessa. Postimuseon johtajana työskennellyt Jari Karhu sai opetusministeriöltä tehtäväkseen selvittää valtakunnallisten erikoismuseoiden tilannetta ja kehittämistarvetta, kun järjestelmä oli toiminut seitsemisen vuotta. Raportti valmistui vuonna 2000 ja siinä käytiin yksityiskohtaisesti läpi silloisten valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaa ja taloutta. ”Selvitys valtakunnallisista erikoismuseoista” (Kulttuuri-, liikunta ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja 6/2000) on merkittävä tämän työn kannalta erityisesti siksi, että sen jälkeen ei ole tehty muita valtakunnallista erikoismuseojärjestelmää kokonaisuvaltaisesti tarkastelevia selvityksiä.

Vuosituhanen vaihteessa valtakunnallinen erikoismuseojärjestelmä oli vielä etsimässä itseään. Osa museoista oli toki vakiintuneita instituutioita, mutta toiset olivat varsin nuoria eikä niiden toiminta ollut kovinkaan vakaalla pohjalla. Ongelmia oli niin taloudessa, toiminnassa kuin sen resursoinnissakin. Samaan aikaan julkinen talous oli kuitenkin kehittymässä myönteiseen suuntaan: 1990-luvun lama ja sitä seuranneet julkisen talouden leikkaukset olivat jääneet taakse. Talous kasvoi ja oli odotettavissa, että kulttuurin resurssikysymyksiä pystytään lähitulevaisuudessa ratkaisemaan. Karhu esitti raporttinsa

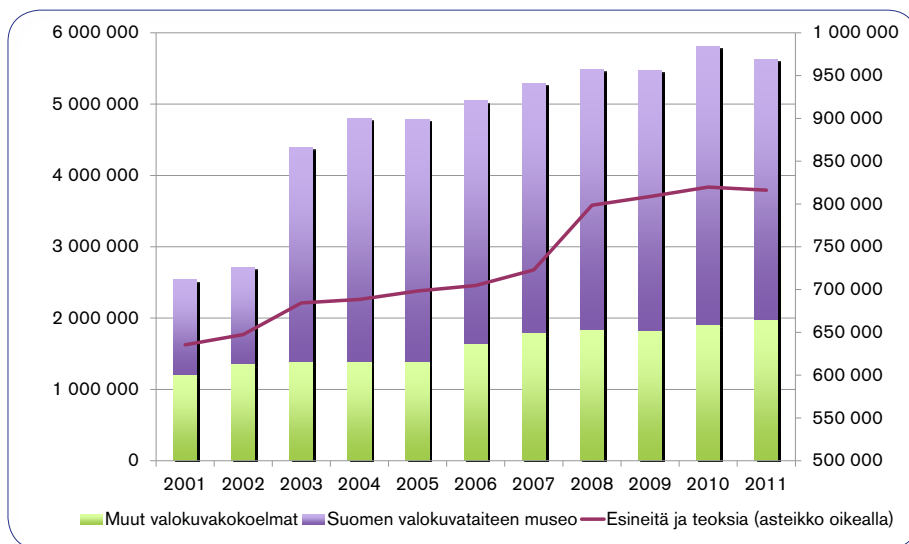
yhteenvetona kymmenen miljoonan markan budjettilisäyksiä, joilla valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaa tulisi kehittää.

Karhu kiinnitti selvityksessään huomiota siihen, miten museoasetuksen mukaisten valtakunnallisten tehtävien hoidosta ei ollut olemassa yhtenäistä tavoitetta, toimintamalleja eikä seuranta. Tähän ongelmaan oli kiinnitetty huomiota jo museopoliittisessa Museo 2000 -ohjelmassa ja museolainsäädännön uudistamisen yhteydessä päädyttiin malliin, jossa valtakunnalliset erikoismuseot, maakuntamuseot ja aluetaidemuseot neuvottelevat nelivuotiskausittain Museoviraston kanssa erityistehtävistään. Ensimmäiset erikoismuseoiden neuvottelut käytiin syksyllä 2008.

Myös rahoitus asetti Jari Karhun mukaan museot eriarvoiseen asemaan, eikä kaikilla museoilla ollut kunnon mahdollisuuksia valtakunnalliseen toimintaan. Tämä ongelma on sittemmin hieman loiventunut: vuonna 1999 eniten valtion tukea saanut valtakunnallinen erikoismuseo sai sitä 16 kertaa enemmän kuin vähiten tukea saanut valtakunnallinen erikoismuseo – vuonna 2010 ero oli yhä kymmenkertainen. Jos tarkastellaan rahoituksen suhteellista jakautumista, sen keskihajonta on näiden vuosien välillä laskenut Karhun tarkastelemaan 13 museon kesken 6,2 prosentista 4,6 prosenttiin. Tämän kehityksen voi tiivistää siihen, että kolmen runsaimmin rahoitetun museon osuus valtion erikoismuseorahoituksesta on laskenut 50 prosentista 40 prosenttiin. Tämä on tapahtunut käytännössä siten, että lisäresursseja on pitkällä tähtäimellä onnistettu jakamaan

aiempaa tasaisemmin. Tähän ovat myötävaikuttaneet valtionosuuden indeksikorotukset ja vastaavasti harkinnanvaraisen rahoituksen merkityksen loiventuminen. Tästä huolimatta on 2010-luvun osalta todettava, että valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoitus jakautuu yhä hyvin epätasaisesti.

Kokoelmien osalta Jari Karhu kiinnitti huomiota ennen muuta digitoinnin jälkeenjääneisyyteen. Vain paria poikkeusta lukuun ottamatta museoiden digitointi oli 1990-luvun lopussa alkutekijöissään ja pääasiassa luettelointitiedot oli tallennettu tietokoneelle vain tekstinä. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tehtävänä pidettiin tuolloin oman alansa keskusrekisterien ylläpitämistä ja digitoinnin jälkeenjääneisyys hidasti tätä kehitystä. Kysymyksenasettelu on 2010-luvun näkökulmasta muuttunut monin tavoin. Luettelointitietojen digitointiin liittyy tänä päivänä poikkeuksetta myös digitaalisten kuvien tallentaminen – 1990-luvun lopulla digikameroita ei museoissa ollut eivätkä valokuvaskanneritkaan olleet yhtä arkipäiväisiä työkaluja kuin nyt. Erikoisalojen omien keskusrekistereiden kehittäminen on puolestaan ajettu alas: suomalainen museokenttä pyrkii nyt löytämään yhteisiä kokoelmanhallinnan työkaluja valtakunnallisella tasolla. Myös digitoinnin rahoitus on vahvistunut viime vuosina ja sen seurauksena museoiden digitoiman aineiston määrä on lisääntynyt huomattavasti. Kun vuosituhanen vaihteessa museoiden kokoelmissa olevista esineistä oli digitoitu noin seitsemän prosenttia, nyt digitoituna on jo 56 %. Vaikka digitoitujen valokuvien määrä on näissä museoissa kasvanut vuosi-



Kuvio 1. Kokoelmien kasvu valtakunnallisissa erikoismuseoissa 2001–2011

kymmenessä lähes 300 000 kuvalla, digitointiaste on noussut maltillisesti kahdesta kuuteen prosenttiin johtuen kokoelmien samanaikaisesta kasvusta. Toisaalta sähköisten hakujen piiriin on esimerkiksi kuvauspäiväkirjoja digitoimalla saatu viime vuosina myös runsaasti digitoimatonta kuva-aineistoa.

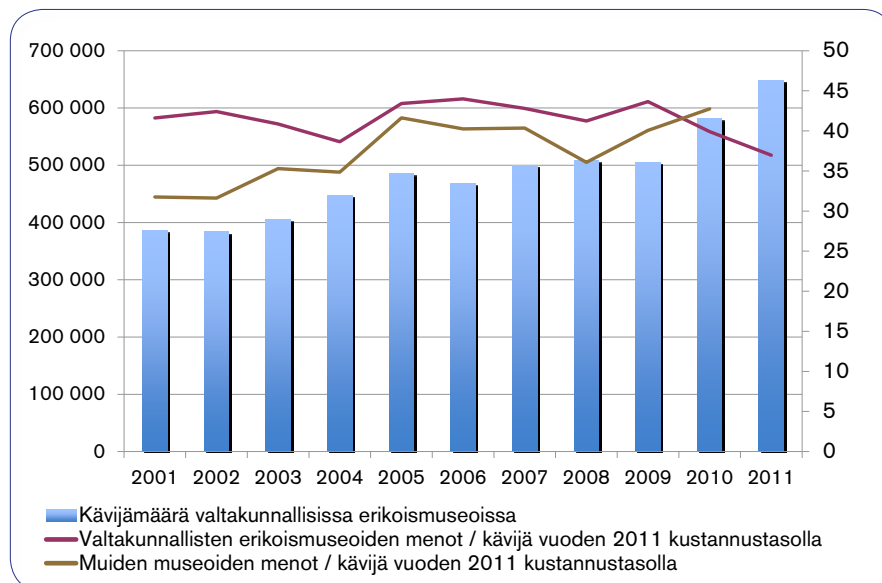
Valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmat ovat kasvaneet viimeisen vuosikymmenen aikana varsin epätasaisesti. Vuosituhannen alussa näiden museoiden kokoelmissa oli yhteensä noin 650 000 esinettä tai teosta sekä 2,5 miljoonaa valokuvaa. Vuoden 2011 lopussa kokoelmissa oli noin 820 000 esinettä ja lähes kuusi miljoonaa valokuvaa. Kasvu johtuu osin erilaisten museokokoelmien yhdistämisistä valtakunnallisiin erikoismuseoihin, mutta myös merkittävistä lahjoituksista. Valokuvakokoelmien kasvusta suurimman osan selittää Uuden Suomen 2,5 miljoonaa negatiivia, jotka Suomen valokuva- taiteen museo otti vastaan. Valokuvataiteen museon kartunta selittää niin suuren osan erikoismuseoiden kuvakokoelmista, että se on eritelty yllä olevassa kuviossa omaksi ryhmäkseen. Myös Teatterimuseon kuvakokoelmat ovat karttuneet lähes 400 000 kuvala viimeisen vuosikymmenen aikana.

Esinekokoelmissa kasvu on keskittynyt yksittäisille museoille. Designmuseon kokoelmat ovat ennen muuta Arabian museon sekä Nuutajärven ja Iittalan lasimuseoiden fuusioitumisesta johtuen kaksinkertaistuneet vuosituhannen vaihteen tilanteesta. Arkkitehtuurimuseon kokoelmat ovat karttuneet yli

60 000 piirustuksella. Työväenmuseo Werstaan, Suomen käsityön museon, Teatterimuseon ja Tekniikan museon kokoelmat ovat karttuneet hieman yli 10 000 esineellä kukin. Muiden museoiden kartunta on ollut lukumääräisesti maltillisempaa, joskin liikennehistoriallisten museoiden kokoelmissa yksittäisten esineiden tallentaminen on edellyttänyt huomattavan suuria tilajärjestelyjä. Kuviossa 1 esinekokoelmien kasvua kuvaa viivadiagrammi, jonka asteikko on kuvion oikeassa reunassa.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden kävijämäärät ovat kasvaneet järjestelmän perustamisesta lähtien voimakkaasti. Karhu kuvaa raportissaan, miten vielä 1990-luvun puolivälissä vuosittainen kävijämäärä jäi noin neljännesmiljoonaan ja vuosituhannen lähestyessä loppuaan kävijämäärä oli noin 300 000. Kuten alla olevasta kuviosta voi huomata, yleisö määrien kasvu on sittemmin kiihtynyt. Erikoismuseoiden yhteenlaskettu kävijämäärä ylitti 400 000 rajan vuonna 2003 ja yli puolen miljoonan päästiin vuonna 2008. Vuonna 2011 valtakunnallisten erikoismuseoiden yhteenlaskettu kävijämäärä oli jo 648 000.

Kävijämäärän kehitys on ollut varsin tasaista ja sitä voidaan selittää muutamalla eri tekijällä. Ensinnäkin tilastossa mukana olevien museoiden määrä kasvoi yhdellä vuonna 2005, kun Suomen maatalousmuseo Sarka avattiin yleisölle. Vuosittaisen vertailtavuuden parantamiseksi Saran, Luston ja Forum Marinumin kävijämäärät on siis laskettu mukaan jo ennen näiden virallista nimeämistä valtakunnallisiksi



Kuvio 2. Valtakunnallisten erikoismuseoiden kävijämäärä ja menot kävijää kohden 2001–2011

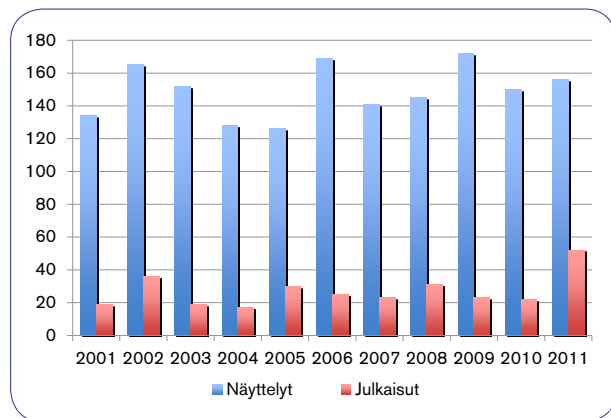
erikoismuseoiksi. Voimakkaaimmin kävijämääräänsä ovat tänä aikana kasvattaneet Forum Marinum, Designmuseum, Työväenmuseum Werstas, Valokuvataiteen museo ja Mobilia. Muutokset näiden museoiden kävijämäärissä kattavat vuosien 2001–2011 välisestä kasvusta 90 prosenttia ja loput 10 % selittyvät Saran perustamisella. Muiden museoiden osalta kasvu on jäänyt selvästi alle 10 000 kävijään tai trendi on vastaavasti ollut hieman laskeva.

Kuvion oikeassa reunassa on asteikko, joka kuvaa museoiden yhteenlaskettuja menoja suhteutettuna yhteenlaskettuun kävijämäärään. Kaksi kuvaajaa kertoo kävijämäärään suhteutetut menot vuoden 2011 hintatasolla sekä valtakunnallisten erikoismuseoiden että muiden ammatillisesti hoidettujen museoiden osalta vuoteen 2010 saakka. Vaikka yleisötoimintaan käytetyt menot muodostavat todellisuudessa vain yhden, museoittain vaihtelevan osan kokonaiskustannuksista, tällainen kahden avainindikaattorin vertailu on jokseenkin mahdollinen koko museoryhmän tasolla. Kuvio ei siis kerro sitä, kuinka paljon yksi kävijä museolle todellisuudessa maksaa, vaan pikemminkin antaa yhden näkökulman tuottavuuskehitykseen, jonka arvioimiseksi lukuja on vielä korjattu kustannushintaindeksin perusteella. Kuvion perusteella voidaan päätellä, että kävijäkohtainen kustannus on pysynyt valtakunnallisissa erikoismuseoissa jokseenkin samalla tasolla, noin 40 eurossa koko viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämä tulos on merkittävä, koska museoiden rahoitus on lisääntynyt näinä vuosina huomattavasti. Vastaavasti muiden museoiden kävijäkohtaiset kustannukset ovat nousseet noin kolmanneksella. Tulos on kiinnostava, koska valtakunnallisten erikoismuseoiden erityistehävistä johtuen kustannusten voisi olettaa pysyneen keskimääräistä korkeampina.

Museoalan rahoituksen kasvu onkin kasvattanut valtakunnallisten erikoismuseoiden yleisömääriä, mutta muiden museoiden yleisömäärät ovat kääntyneet vuosikymmenessä pikemminkin laskuun. Valtakunnallisten erikoismuseoiden yhteenlaskettu kävijämäärä on viime vuosina ylittänyt sekä Kansallismuseon ylläpitämien kohteiden että Valtion taidemuseoon kuuluvien museoiden yhteenlasketut kävijämäärät.

Selvityksessään Jari Karhu katsoi, että valtakunnallisten erikoismuseoiden kävijämäärän kehitys ei

1990-luvun lopulla ollut tyydyttävää tehtyihin investointeihin nähden. Hän kiinnitti huomiota erityisesti siihen, että markkinointikustannukset jäivät tuolloin aivan liian pieniksi, yhteensä noin 700 000 markkaan. Vuonna 2010 summa oli suunnilleen sama 700 000, mutta rahayksikkö vaihtunut euroksi. Käytännössä markkinointikulujen osuus museoiden menoista oli kolminkertaistunut. Parempi markkinointi saattaa ainakin osittain selittää yleisömäärien kasvua. Samoin Jari Karhu moitti museoita myös vähäisestä kierto- ja yhteisnäyttelytoiminnasta, mikä sekin on 2000-luvulla piristynyt ainakin joidenkin museoiden osalta. Näyttäisi siltä, että valtakunnalliset erikoismuseot ovat selvästi kehittyneet yleisötyössään.



Kuvio 3. Valtakunnallisten erikoismuseoiden näyttelyt ja julkaisut 2001–2011

Näyttelyiden ja julkaisujen määrässä ei vuosikymmenen aikana ole tapahtunut suurta muutosta. Uusia näyttelyitä on enimmillään avattu 172 ja vähimmillään 126 vuodessa. Kun ottaa huomioon, miten valtakunnallisten erikoismuseoiden toiminta on vuosikymmenen aikana ylipäättään laajentunut, on näyttelyiden määrässä ollut tosiasiassa laskeva trendi. Samaan aikaan yleisömäärät ovat kuitenkin kasvaneet voimakkaasti.

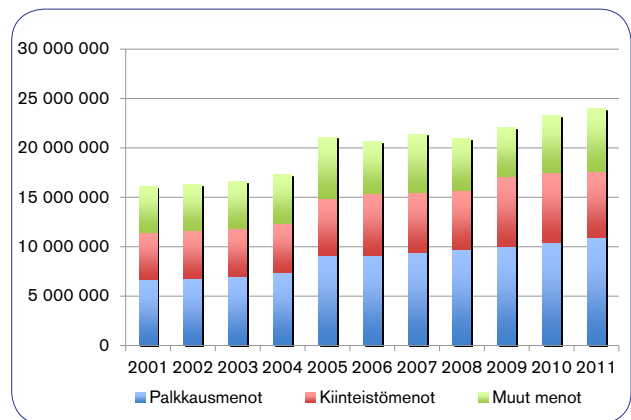
Kuvion vaihtelut kertovatkin siitä, ettei näyttelyiden lukumäärä vielä mittaa toiminnan laajuutta tai museon vetovoimaisuutta millään tavalla. Painopiste museoissa on siirtynyt mittavampiin ja pitkäkestoisempiin näyttelyihin, joiden yleisötavoitteet ovat aiempaa kunnianhimoisempia. Tiiviin näyttelyvaihdon yhteys yleisömääriin on kyseenalaistettu museoalalla 2000-luvun aikana. Eniten näyttelyitä ovat viimeisen

vuosikymmenen aikana tehneet Suomen käsityön museo, Arkkitehtuurimuseo ja Designmuseo – vähiten Tekniikan museo sekä liikennehistorialliset museot.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden tekemien julkaisujen määrä on vuositasolla vaihdellut 17 ja 52 julkaisun välillä. Jari Karhu totesi raportissaan vuosien 1995–1999 vähäisen julkaisutoiminnan perusteella, ettei tutkimustoiminta vaikuttaisi olevan museoiden ydintoimintoja. Julkaisujen määrä on pysynyt suunnilleen entisellä tasolla ja tuolloin aktiivisina julkaisijoina pidetyt Designmuseo ja Arkkitehtuurimuseo ovat julkaisseet 2000-luvulla erikoismuseoista eniten. Valokuvataiteen museon julkaisutoiminta on vahvistunut selvästi 2000-luvulla, kun taas Lasimuseon julkaisutoiminta on 1990-luvun huippulukemista hiipunut. Edellä mainittujen lisäksi myös Forum Marinum, Sarka ja Työväenmuseo Werstas ovat tuottaneet keskimäärin vähintään kaksi julkaisua vuodessa. Kun julkaisujen määrä suhteutetaan museoiden toiminnan 2000-luvulla tapahtuneeseen laajentumiseen, on perinteisen julkaisutoiminnan merkitys laskenut selvästi – elleivät sitten vuoden 2011 luvut kerro selkeästä käännteestä. Ilmeisesti kirjojen tekemisen katsotaan olevan liian työlästä ja käyvän kalliiksi museoille.

Museotilasto mahdollistaa valtakunnallisten erikoismuseoiden talouskehityksen seuraamisen karkealla tasolla. Museotilasto ei sisällä kaikkia museoiden liikevaihtoon läheisesti liittyviä eriä, eivätkä museoiden antamat tiedot ole keskenään vertailukelpoisia. Luvussa 1.4 tarkastellaan valtakunnallisten erikoismuseoiden taloutta Museotilastoa yksityiskohtaisemalla tasolla. Museotilaston etuna ovat kuitenkin pitkät yhdenmukaiset aikasarjat, jotka mahdollistavat koko museoryhmän talouskehityksen tarkastelemisen pitkällä aikajänteellä.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden menot ovat kasvaneet tasaisesti koko tarkastelujakson ajan. Vuoden 2005 suurempi nousu selittyy ennen muuta Suomen maatalousmuseo Saran avaamisella, jolloin museo myös tuli tilastoinnin piiriin. Tarkastelujakson aikana museoiden liikevaihto on kasvanut noin 13,7 miljoonasta eurosta lähes 24 miljoonaan euroon. Kuvion lukuja on kuitenkin tarkistettu kulluttajahintaindeksin mukaisesti siten, että kuvion 4. luvut on esitetty vuoden 2011 kustannustasolla.

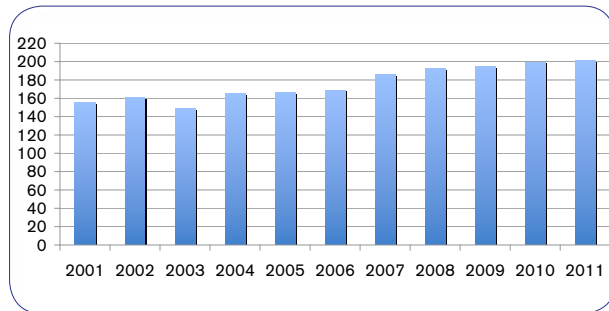


Kuvio 4. Valtakunnallisten erikoismuseoiden menot 2001–2011

Yleisesti ottaen museoiden menoista noin puolet menee henkilöstöön, 30 % kiinteistöihin ja viides varsinainen toimintakuluihin. Valtakunnallisten erikoismuseoiden osalta talouden rakenne noudattaa pääpiirteissään näitä peruslinjoja. Museotilastosta tehdyn pitkäjänteisen seurannan perusteella henkilöstökuluihin on mennyt 40–45 % menoista, kiinteistöihin 30 % molemmin puolin ja muuhun toimintaan 25–30 %. Valtakunnallisissa erikoismuseoissa käytetään siis hieman vähemmän resursseja henkilöstöön kuin muissa museoissa ja vastaavasti varsinaiseen toimintaan on hieman enemmän resursseja. Vaihteleva osa kiinteistökuluista kuitenkin puuttuu Museotilastosta, joten niiden osuus on tosiasiaa hieman tilastoitua suurempi.

Jari Karhu piti selvityksessään erityisenä ongelmana valtakunnallisten erikoismuseoiden alhaisia toimintamäärärahoja. Hänen mielestään vähintään 30 % museon kokonaiskustannuksista tai vähintään miljoona markkaa pitäisi käyttää muuhun kuin henkilöstöön tai kiinteistöihin. Museotilaston perusteella 30 prosentin tavoitteessa on onnistunut vain osa erikoismuseoista. Pienimmillä valtakunnallisilla erikoismuseoilla muun toiminnan määrärahat ovat jääneet alhaisiksi myös absoluuttisesti – Ilmailumuseo ja Rautatiemuseo ovat tarkastelujakson aikana pääsääntöisesti jääneet toimintamenoissaan alle miljoonan markan. Huonompina vuosina museot ovat yleensä säästäneet juuri toimintamenoistaan ja vuonna 2006 peräti seitsemän museota jäi toimintamenoissaan tämän rajan alapuolelle. Tuolloin monen erikoismuseon taloudellinen tilanne oli huolestuttavan heikko.

Pitkällä tähtäimellä huomataan henkilöstökustannusten nousseen hieman muita kuluja nopeammin. Tämä selittyy sillä, että vakinaisen henkilöstön määrää on lisätty. Tähän ovat antaneet mahdollisuuden ennen muuta vuosien 2008–2010 valtionosuuksiin tehdyt korotukset.



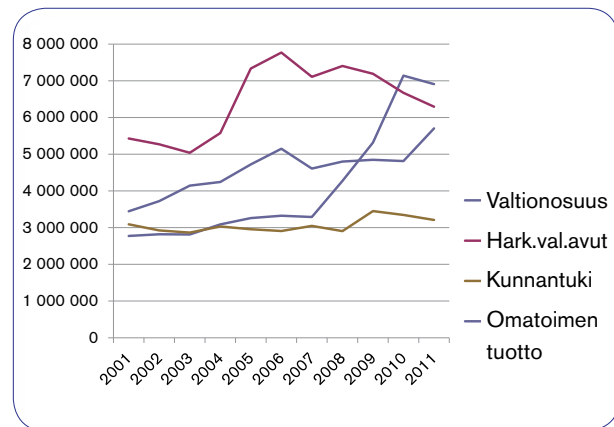
Kuvio 5. Valtakunnallisten erikoismuseoiden vakinaisen henkilökunnan määrä 2001–2011

Museotilaston perusteella voidaan myös seurata museoiden henkilökunnan kehitystä. Tilastoissa on useita eri henkilöstön määriä mittaavia lukuja: museoammatillisen henkilöstön määrä, vakinaisen henkilöstön määrä, laskennallinen henkilötyövuosimäärä ja todellinen henkilötyövuosimäärä. Vakinaisen henkilöstön määrä on näistä ainoa, josta voidaan vaivattomasti luoda laskentaperusteiltaan yhdenmukainen aikasarja. Karkeasti ottaen voidaan todeta, että toistaiseksi voimassaolevissa työsuhteissa työskentelevien määrä on noussut 150 vakinaisesta 200 vakinaiseen työntekijään. Koska henkilöstö on museotoiminnan keskeisimpiä tuotantotekijöitä, on perusteltua väittää valtakunnallisten erikoismuseoiden vahvistuneen noin kolmanneksella viime vuosikymmenen aikana.

Vuosina 2008–2010 toteutuneet valtionosuuden korotukset kohdennettiin museoissa kuitenkin hieman eri tavoin. Kuusi museota kertoi palkanneensa lisää henkilökuntaa, osa paikkasi tappioitaan, näyttely- ja julkaisutoimintaa lisättiin, kokoelmia kartutettiin, investoitiin laitteisiin ja ohjelmistoihin, digitoitiin kokoelmia tai vahvistettiin markkinointia. Lisärahoitus vakautti monen museon heikkoa taloustilannetta ja kuroi umpeen aiempina vuosina syntyneen rahoitusvajeen.

Vuodelle 2012 valtionosuuksia leikattiin noin 2,5 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Museot kertovat kohdentaneensa nämä leikkaukset pääosin

samoihin kohteisiin kuin aiempien vuosien korotuksetkin eli toimintaan (näyttelyt, markkinointi, valtakunnallinen yhteistyö, hankinnat, tapahtumat) ja henkilöstökuluihin, lähinnä määräaikaishenkilöihin. Kunnallisissa museoissa valtionosuuksien leikkaus ei ehtinyt vaikuttaa vuoden 2012 budjettiin, mutta saattaa siirtyä vuodelle 2013. Huolestuttavaa on se, että supistuminen kohdistuu varsinaisiin toimintamenoihin. Jos talouden sopeuttaminen ei onnistu, se saattaa joissain museoissa palauttaa sen taloudellisen epävarmuuden ajan, jossa museot olivat ennen valtionosuuskorotuksia.



Kuvio 6. Valtakunnallisten erikoismuseoiden keskeisimmät tulonlähteet 2001–2011

Museoiden tulot on eritelty yllä olevassa kuviossa neljään ryhmään: valtionosuuteen, valtion harkinnanvaraisiin avustuksiin, kuntien tukeen ja omatoimen tuottoon. Kaavio ei sisällä esimerkiksi säätiöiden myöntämiä muita projektiavustuksia, joiden osuus kokonaistuloista on vähäisempi ja myös satunnaisempi. Kuvion lukuja on tarkistettu kuluttajahintaindeksin mukaisesti siten, että luvut on esitetty vuoden 2011 kustannustasolla. Tarkempi analyysi tuloista ja tulonhankinnan kehittämisestä on seuraavassa luvussa.

Tulojen kehityksessä on huomattava valtionosuusrahoituksen merkityksen muuttuminen. Vielä vuosituhannen vaihteessa valtionosuudet olivat näistä neljästä päärahoituslähteestä vähämerkityksisin ja vuosikymmenessä siitä on tullut suurin yksittäinen rahan lähde valtakunnallisille erikoismuseoille. Harkinnanvaraisen rahoituksen merkitys kasvoi vuosikymmenen puolivälissä mutta tasaantui sittemmin.

Rahoituksen pienemmät nousut ja laskut selittyvät paljolti sillä, että lukuun sisältyy myös valtion projektirahoitusta ja investointitukia, jotka eivät vuosittain kohdistu yhtä suurina valtakunnallisille erikoismuseoille. Oma varainhankinta on puolitoistakertaistunut, mitä voi pitää varsin merkittävänä tuloksena. Viime vuosina se on täpärästi yltänyt Jari Karhun visioimalle 25–30 prosentin tasolle. Voimakaimmin omia tuottojaan on kasvattanut Mobilia. Kiinnostavaa on myös se, että kuntien rahoitus on pysynyt samalla tasolla inflaatiokehitystä seuraten ja laskennallinen osuus on samalla pienentynyt selvästi.

Jari Karhu esitti raportissaan, että lakisääteiset henkilötyövuosiin sidotut valtionosuudet tulee saat-
taa vastaamaan museoiden todellisia henkilötyövuosia ja lisäksi kaikille valtakunnallisille erikoismuseoille tulisi myöntää opetusministeriön harkinnanvaraisia lisäavustuksia. Valtionosuuksien osalta tilanne on jossain määrin korjaantunut, kun erikoismuseoille on kohdennettu puuttuvia henkilötyövuosia. Myös yksikköhintojen kustannuspohjan muuttaminen vastaamaan todellisia kustannuksia on parantanut tilannetta merkittävästi. Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämiä harkinnanvaraisia toiminta-avustusten saivat vuonna 2012 lähes kaikki (12/16) valtakunnalliset erikoismuseot. Liikennehistoriallisista museoista Rautatiemuseo ja Ilmailumuseo eivät saa lainkaan harkinnanvaraisia avustuksia, Mobilialle myönnetään vastaavankaltaista avustusta liikenne- ja viestintäministeriöltä. Suomen Lasimuseo ei saa harkinnanvaraista avustusta.

Raportissaan Karhu kiinnitti huomiota museoiden epäyhtenäiseen toiminnan suunnitteluun. Hän esitti, että Museovirasto antaisi mallin yhtenäisten toimintakertomusten käyttöönotosta. Tällaista ohjetta ei ole tehty ja tätä selvitystä tehdessä kirjavat talouden ja toiminnan kuvaamisen käytännöt hankaloittavat museoiden vertailua aivan samalla tavalla kuin viime vuosituhaten lopullakin. Lisäksi Karhu tuki Museo 2000 -mietinnässä esitettyä ajatusta siitä, että museoiden tulisi neuvotella valtakunnallisten tehtävien hoidosta Museoviraston kanssa. Karhu täydensi tätä esittämällä, että Museovirasto järjestäisi valtakunnallisille erikoismuseoille seminaarin aina tulevan kauden tavoitteista. Karhu näki neuvottelujen synnyttävän tulossopimuksia, joiden toteutumista voitaisiin

yhdenmukaisten toimintakertomusten avulla myös seurata. Kehitys ei ainakaan toistaiseksi ole edennyt näin pitkälle, vaan valtakunnallisista tehtävistä on neuvoteltu informaatio-ohjauksen hengessä. Järjestelmää ei ole haluttu rakentaa tavoitteellisten tulossopimusten ja sitovien sopimusten varaan.

Lisäksi Karhu teki raportissaan useita muitakin huomioita, kuten esitti museoalan tilastoinnin kehittämistä monipuolisemmaksi sekä museoalalle laadittavan arviointimenetelmän kehittämistä laatu-
mittareineen. Museoalan tilastointia on jossain määrin kehitetty ja siirrytty sähköiseen tilastotyökalun käyttöön, mutta tilasto ei Karhun toivomalla tavalla vieläkään seuraa monipuolistuneen yleisötoiminnan muotoja. Museoalan arviointimalli valmistui pilotoitavaksi tammikuussa 2006 ja ensimmäiset ulkoiset arvioinnit tehtiin samana vuonna. Valtakunnalliset erikoismuseot ovat osallistuneet arviointitoimintaan aktiivisesti ja joka toisesta on myös tehty ulkoinen arviointi. Lisäksi Karhu halusi yhdenmukaistaa opetusministeriön edustusta valtakunnallisten erikoismuseoiden hallinnossa siten, että ministeriö olisi mukana kaikkien museoiden hallinnossa. Käytännössä linja onkin yhdenmukaistunut, mutta siten, että OKM on purkanut likimain kaikki edustuksensa. Saamelaismuseo Siidassa on vielä ministeriön edustus, joka saattaa päättyä hallituksen kauden umpeutuessa. Opetus- ja kulttuuriministeriö nimeää yhä puheenjohtajan ja kaksi jäsentä Urheilumuseon hallitukseen. Lisäksi ministeriö nimeää Suomen käsityön museon valtuuskunnan, jolla ei ole sanottavammin päätöksentekovaltaa.

Kun tarkastellaan kuluneen vuosikymmenen kehitystä Jari Karhun laatiman raportin valossa, voidaan todeta kehityksen pääpiirteissään vastanneen selvityksen linjauksia. Keskeisimpinä puutteina voi pitää sitä, että museoiden väliset erot ovat yhä varsin suuria eikä osa museoista ole onnistunut nousemaan toiminnallisesti ja taloudellisesti vahvaan asemaan. Museokokoelmien digitointi on edennyt toisaalta merkittävästi, mutta samalla tekemätöntä työtä on yhä runsaasti. Tutkimuksen tila ei ole korjaantunut. Valtakunnallisen työn koordinoinnissa on päästy selvästi eteenpäin, mutta nykyinen järjestelmä on vielä aika kaukana Karhun ajattelemista tulossopimuksista.

Selkeästi myönteisintä on se, miten yleisö on löytänyt valtakunnalliset erikoismuseot. Kävijämäärä on

kasvanut merkittävästi ja myös kustannukset kävijää kohden ovat pysyneet hallinnassa. Taloudellisesti osa museoista on onnistunut toiminnassaan hyvin ja museot ovat pystyneet lisäämään henkilöstöään merkittävästi. Tämä on ollut mahdollista ennen muuta valtion kasvaneen rahoituksen ansiosta, mutta erikoismuseot ovat pystyneet löytämään myös uusia, innovatiivisia tulonlähteitä.

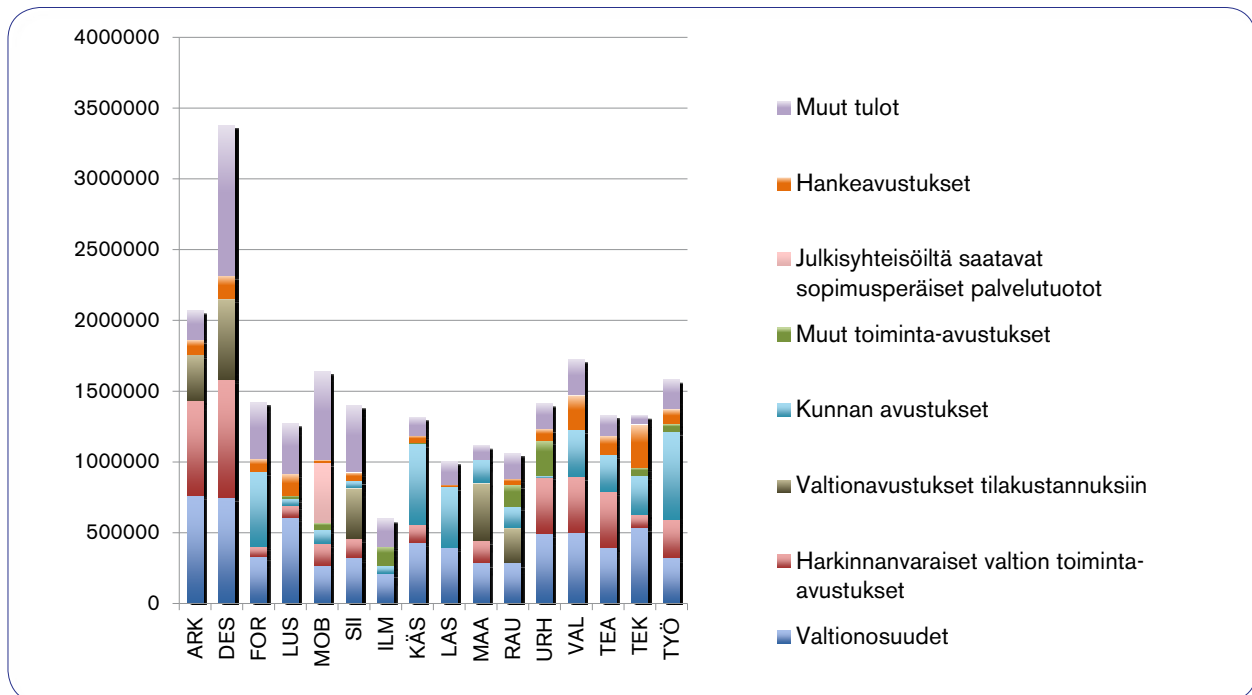
1.4 Museoiden taloustilanne

Tätä selvitystä varten pyydettiin syksyllä 2011 valtakunnallisilta erikoismuseoilta yksityiskohtaisia tietoja näiden vuoden 2010 tilinpäätöksensä tiedoista. Jokainen museo eritteli tulonsa ja menonsa samaan laskentapohjaan, joka mahdollistaa museoiden väliset vertailut. Vertailtavuuden lisäksi tavoitteena on ollut museoiden talouden läpinäkyvyyden lisääminen. Tähän liittyen museoiden taloustietoihin on pyritty sisällyttämään myös sellaisia tietoja, jotka eivät normaalisti näkyisi kaikkien museo-organisaatioiden tilinpäätöksissä. Esimerkiksi osa museoista on ulkoistanut palvelutuotantoaan omistamalleen yritykselle ja kiinteistökustannuksiin liittyy usein vastikkeettomia korvauksia. Vastaavasti laskelmissa ei ole huomioitu suuria investointikuluja. Vaikka jaottelu on huomattavasti

Museotilastoa tarkempi ja tietoja on myös tarkistettu museoiden yksityiskohtaisista tilinpäätöksistä, yksittäisten museoiden tiedot sisältävät työekonomisista syistä johtuen väistämättä myös virheitä ja erilaisia tulkintoja. Niiden mittaluokan pitäisi kuitenkin olla vähäinen. Tässä luvussa esitettyjen laskelmien lähdetiedot sisältyvät tarkemmin yksilöityinä liitteeseen 2.

Museoiden tulot voidaan jakaa pääpiirteissään kahtia: julkiseen rahoitukseen ja muihin tuloihin. Usein näitä ryhmiä kutsutaan museoalan keskusteluissa avustuksiksi ja omatoimisiksi tuotoiksi, mutta rajanveto on joissain tapauksissa hämäävä esimerkiksi yhteisöjen avustusten ja vastikkeellisten museopalvelujen välillä. Museotilaston tiedot eivät näiltä osin ole yhdenmukaisia museoiden välillä. Tietojen tarkistaminen niin suurelta museojoukolta on käytännössä mahdotonta ja museot ilmoittavat ne tilastoon vaihtelevin tavoin. Seuraavassa kuviossa on eritelty julkinen rahoitus sekä museon muut tulot.

Kuviossa on eroteltu valtionavustukset, valtion myöntämät harkinnanvaraiset toiminta-avustukset sekä tila-avustukset toisistaan. Kuntien tuki sisältää sekä toiminta- että tila-avustuksia. Muut toiminta-avustukset sisältävät eri lähteistä tulevia pitkäkestoisia toiminta-avustuksia, joita myöntävät oman alansa



Kuvio 7. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulonmuodostus vuonna 2010

museoille muun muassa julkisyhteisöjen omistamat yritykset, kuten esimerkiksi VR-Yhtymä. Hankeavustukset sisältävät kaikki projektiavustukset, joita ovat voineet myöntää esimerkiksi valtio, kunnat, EU tai erilaiset säätiöt. Lisäksi omana kohtanaan on käsitelty julkisyhteisöjen sopimusperäisiä palvelutuottoja, jotka koostuvat Mobilian kokoelmanhoitopalveluista muun muassa Liikennevirastolle. Lisäksi kaaviossa on omana kohtanaan museon tulot, joiden tarkempi erittely sisältyy kuvioon 8.

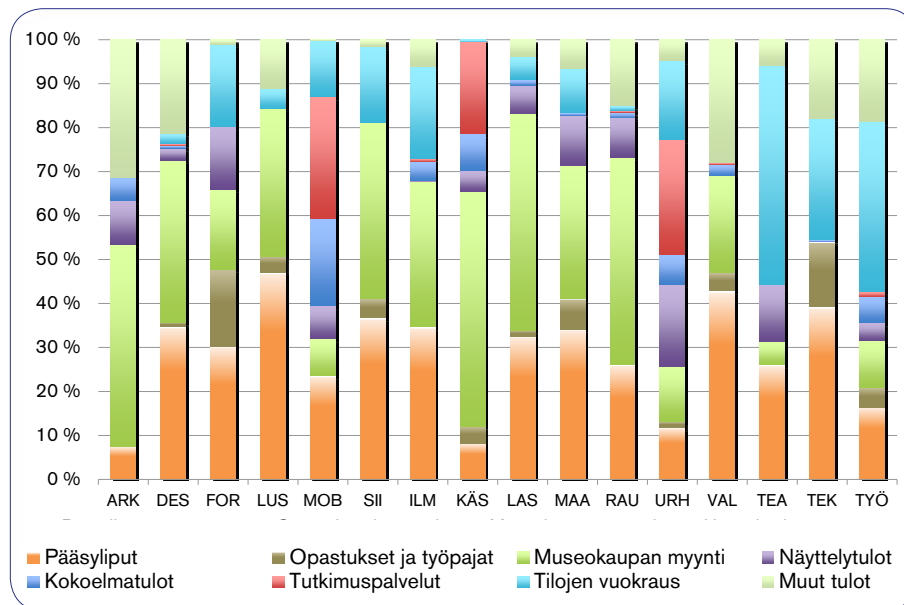
Keskeisin havainto kuvioista on se, että valtakunnallisten erikoismuseoiden taloudessa on varsin vähän yhtymäkohtia. Ensinnäkin museoiden välillä on suuria eroja siinä, kuinka paljon niitä eri lähteistä rahoitetaan. Suurimmillaan valtion rahoitus on Designmuseon 2 155 965 euroa ja pienimmillään Ilmailumuseon 214 526 euroa, kun valtionosuudet, harkinnanvaraiset toiminta-avustukset ja tila-avustukset lasketaan yhteen. Vastaavasti kaupungit rahoittavat Forum Marinumia, Suomen käsityön museota ja Työväenmuseo Werstasta yli puolella miljoonalla eurolla, mutta Arkkitehtuurimuseolle ja Designmuseolle ei isäntäkaupunki myöntänyt toiminta-avustuksia vuonna 2010 lainkaan. Kuntien tuki kohdistuu monessa tapauksessa kiinteistökustannuksiin.

Rahoituksen lähteissä on myös suuria eroja suhteessa siihen, miten rahoitus jakautuu esimerkiksi valtion ja kuntien kesken. Myös muiden tulojen osalta erot ovat varsin suuria. Julkinen rahoitus kat-

taa valtakunnallisten erikoismuseoiden liikevaihdosta keskimäärin 80 prosenttia, vähiten Mobiliassa 62 % ja eniten Tekniikan museossa 95 %. Myös Arkkitehtuurimuseon ja Saran tuloista yli 90 prosenttia tuli julkisista rahoituslähteistä. Tekniikan museon julkisesta rahoituksesta huomattavan suuri osa tosin koostui projektirahoituksesta, jota museo onnistui hankkimaan reilun viidenneksen tuloistaan. Keskimäärin hankeavustusten osuus museon tuloista oli alle 7 prosenttia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön varsinaisia tila-avustuksia saa neljä museota, jotka toimivat Senaatti-kiinteistöjen omistamissa tiloissa. Lisäksi osa Rautatiemuseon tiloista ja ratapiha ovat Liikenneviraston omistuksessa, ja niille on arvioitu laskelmassa kuvitteellinen vuokra. Muiden toiminta-avustusten merkitys on suurin liikennehistoriallisilla museoilla sekä Urheilumuseolla, jonka tiloista Stadion-säätiö ei peri markkinalähtöistä vuokraa. Muiden tulojen osuus museoiden liikevaihdosta jakaa museot kahteen ryhmään. Valtaosalla museoista muiden tulojen osuus jää selvästi alle viidennekseen liikevaihdosta. Noin 30 prosenttiin yltävät Designmuseo, Forum Marinum, Lusto, Ilmailumuseo ja Siida. Mobilia ylittää lähes 40 prosenttiin, mitä voi pitää museosektorilla jo poikkeuksellisen hyvänä tuloksena.

Kuviossa on eroteltu toisistaan muut tulot lukuun ottamatta julkista rahoitusta. Pääsylipputulot ja opastukset on pyritty esittämään omina ryhminään,



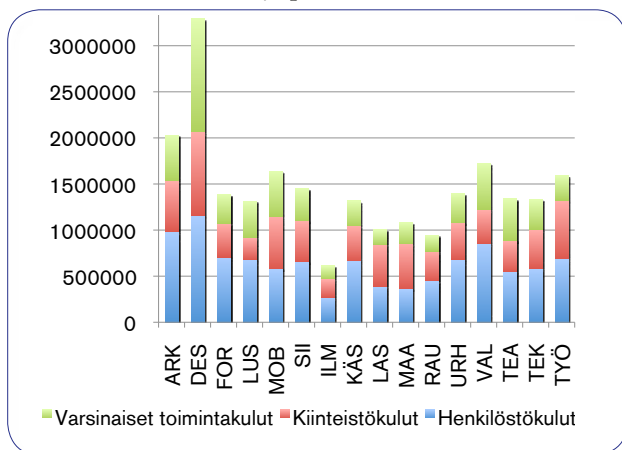
Kuvio 8. Valtakunnallisten erikoismuseoiden muiden tulojen jakautuminen vuonna 2010.

vaikka museoiden omissa yleisöpalvelutuloissa ne voidaan ryhmitellä hieman eri tavoin. Näyttelytulot sisältävät sekä erilaisia näyttelypalveluita että sponsorituittoja, jotka nekin pääsääntöisesti kohdistuvat näyttelytoimintaan. Kokoelmatulot sisältävät esimerkiksi konservointi-, säilytys- ja kuva-arkistopalveluita. Tutkimuspalvelut ja museokaupan puhdas myynti ovat omina ryhminään. Tilojen vuokraus sisältää museon kiinteistöjen vuokrauksesta saatavat tulot ja joidenkin museoiden kohdalla mukana on myös kokoustarjoiluun liittyviä pienimuotoisia tuloja. Suurin osa museoista käyttää juhlapalveluissaan ravintola-alan yrityksiä eikä niiden myyntiä ole huomioitu kuin museolle mahdollisesti kertyneiden provisioiden osalta. Muut tulot koostuvat erilaisista edellä yksilöimättömistä tuloista, kuten sijoitustuotoista, jäsenmaksuista ja muusta varainhankinnasta. Kuvion taustalla oleva tarkempi jaottelu on liitteessä 2.

Muiden tulojen osalta on havaittavissa vielä suurempia museokohtaisia eroja kuin julkisen rahoituksen puolella. Valtakunnalliset erikoismuseot keräsivät pääsylipputulota yhteensä noin 1,4 miljoonaa euroa, mikä muodostaa noin 30 prosenttia museoiden muista tuloista. Tilanne kuitenkin vaihtelee museoitain varsin paljon: lipputulosten osuus Luston muista tuloista oli lähes puolet, kun Arkkitehtuurimuseon ja Suomen käsityön museon muista tuloista lipputulot kattoivat vain vajaan kymmenyksen. Vastaavasti museokaupan myynti muodosti näiden kahden museon muista tuloista noin puolet, kuten myös Lasimuseossa ja Rautatiemuseossa. Muita merkittäviä tulonlähteitä on tilojen vuokraus erilaisine juhla- ja kokouspalveluineen erityisesti Siidalle, Mobilialle, Werstaalle, Forum Marinumille ja Teatterimuseolle, jossa näiden tuottojen osuus oli puolet. Museoiden sisältötyön tuotteistamisessa Mobilia on menestynyt parhaiten: tutkimuspalvelut ja tilaustyöt tuottivat noin 170 000 euroa, kokoelmapalvelut yli 120 000 euroa. Myös Urheilumuseon 46 000 euron tutkimustuloja lähinnä urheilutoimituksille myydyistä tietopalveluista voidaan pitää hyvinä. Muiden museoiden tutkimustulot ovat jääneet hyvin vähäisiksi. Näyttelytuloissa ja sponsoroinnissa menestyi Mobilian ja Urheilumuseon lisäksi myös Forum Marinum.

Tulojen ryhmittelyn avulla voidaan jakaa museot karkeasti ottaen kahteen ryhmään. Ensimmäisen

ryhmän muut tulot koostuvat valtaosaltaan yleisöpalvelusta: lipputulosta, opastuksista, museokaupasta ja sponsoroinnista. Toisen ryhmän tuloissa painopiste on muissa tuloissa, kuten kokous-, juhla-, kokoelma- tai tutkimuspalveluissa. Ensimmäisen ryhmään kuuluvat selkeimmin Designmuseo, Forum Marinum, Lusto, Siida, Ilmailumuseo, Käsityön museo, Lasimuseo, Sarka, Rautatiemuseo ja Valokuvataiteen museo. Toiseen ryhmään puolestaan Mobilia, Urheilumuseo, Teatterimuseo ja Työväenmuseo Werstas. Arkkitehtuurimuseon tuloissa merkittävää on museokaupan tuloihin sisältyvä arkkitehtuurikirjallisuuden kustantaminen ja Tekniikan museossa muiden tulojen merkitys kokonaistaloudelle on ylipäätään varsin vähäinen.



Kuvio 9. Valtakunnallisten erikoismuseoiden menot pääluokittain vuonna 2010

Museoiden menorakenne ei ole yhtä hajanainen kuin tulopuoli, mutta menoihinkin liittyy runsaasti kiinnostavia näkökulmia. Yllä olevassa kuviossa on jaoteltu menot pääluokittain: henkilöstöön, kiinteistöön ja varsinaisiin toimintamenoihin, mikä sisältää kaikki muut kustannukset. Henkilöstökulut sisältävät palkkojen ja sivukulujen lisäksi myös henkilöstön koulutukseen, työterveyteen, työpaikkaruokailuun ja virkistykseen liittyvät kulut. Kiinteistökulut sisältävät vuokrien lisäksi esimerkiksi siivous- ja lämmityskuluja, jotka riippuvat huomattavasti siitä, toimiiko museo vuokratuissa tiloissa vai omistaako kiinteistön itse.

Tulokset ovat melko hyvin linjassa sen kanssa, mitä yleisesti museoiden taloudesta tiedetään. Museotilastosta puuttuvat kuitenkin kaikki sellaiset kiinteistökulut, jotka eivät kulje museo-organisaation oman kirjanpidon kautta. Tässä laskelmassa on koetettu ottaa huo-

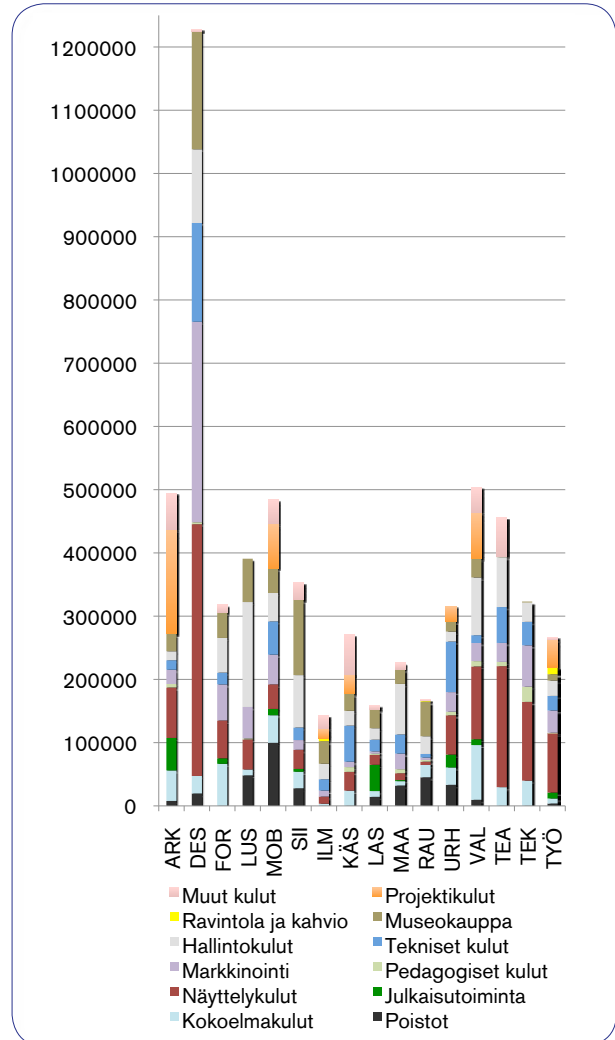
mioon esimerkiksi tilojen vastikkeeton käyttö (Urheilumuseo, Rautatiemuseo ja Werstas), vastikkeeton tontin vuokra (Ilmailumuseo) ja museon oman kiinteistöyhtiön kustannukset (Mobilia). Lisäksi Designmuseon ja Arkkitehtuurimuseon yhteisvaraston sekä Saamelaismuseon ja Metsähallituksen yhteisen Siida-rakennuksen kulut on jyvitetty käyttösuhteen mukaisiksi.

Museoiden henkilöstökulut muodostivat keskimäärin 43,8 % menoista (keskimäärin 642 306 €), kiinteistökulut 30,2 % (442 273 €) ja muut menot 26,0 % (380 794 €). Kustannusten jakaumissa on jonkin verran museokohtaisia eroja. Yleisesti ottaen kiinteistökulut olivat suurimmat niillä museoilla, jotka toimivat kaupunkien keskustoissa, uusissa tiloissa tai tarvitsevat kokoelmiensa säilyttämiseen paljon tilaa. Euromääräisesti suurimmat, yli puolen miljoonan euron kiinteistökustannukset olivat Designmuseolla, Werstaalla, Mobilialla ja Arkkitehtuurimuseolla. Alhaisimmat kiinteistökustannukset olivat omissa kiinteistöissään toimivilla Ilmailumuseolla ja Lustolla, jonka kiinteistöistään tekemiä kirjanpidollisia poistoja ei tosin ole otettu näissä vertailulaskelmissa huomioon. Vastaavasti Luston henkilöstökuluihin sisältyy kiinteistöhuoltoon liittyviä kuluja enemmän kuin muilla museoilla. Vertailu on muillakin tavoin hankalaa, koska museoiden vuokrissa kerätään myös resursseja kiinteistöjen korjauksiin, eikä omissa tiloissaan toimivilla museoilla ole tähän pitkäjänteisiä mahdollisuuksia. Muiden museoiden vuokratulotkin katetaan pääsääntöisesti korvamerkityin avustuksavoin. Omissa kiinteistöissään toimiville museoille on puolestaan kohdennettu investointiavustuksia ja väistämättä edessä olevien peruskorjausten rahoitus jouduttaneen tulevaisuudessakin hoitamaan tällä tavoin, koska museo-organisaatiot eivät pysty kerryttämään oman toimintansa tuotoista tähän riittävästi resursseja.

Henkilöstökuluissa näkyy kaikkein selvimmin valtakunnallisten erikoismuseoiden jakautuminen muutama suureen, monilukuisiin keskisuuriin ja muutama pieneen museoon. Yhdeksässä keskisuurissa museossa henkilöstökulut asettuvat 550 000–750 000 euron välille. Tätä enemmän henkilöstökustannuksia on vain Designmuseolla, Arkkitehtuurimuseolla ja Valokuvataiteen museolla. Vastaavasti tätä pienemmät henkilöstökustannukset ovat Ilmailumuseolla, Saralla, Lasimuseolla ja Rautatiemuseolla. Varsinaiset toimin-

takulut noudattavat samaa päälinjaa. Alle 250 000 euron toimintakulut ovat samalla nelikolla mutta yli 450 000 euron toimintamenoihin päästään myös Mobiliassa ja Teatterimuseossa. Toimintakuluihin käyttivät suhteessa eniten resursseja Lusto, Designmuseo, Teatterimuseo ja Valokuvataiteen museo – vähiten Lasimuseo, Werstas, Sarka ja Rautatiemuseo.

Henkilöstö ja kiinteistökulut vievät keskimäärin 74 % erikoismuseoiden menoista. Toimintamenojen erot näkyvät selvemmin, kun niitä tarkastellaan omana ryhmänään. Kuvion kokoelmakulut sisältävät kokoelmahankinnat, konservoinnin, kirjastokulut sekä mahdolliset muut kokoelmien hoitoon liittyvät menot. Poistot, julkaisutoiminta, näyttelykulut, markkinointi ja museopedagogiset kulut on eritelty omina ryhminään. Pedagogiikkaan sisältyvät myös



Kuvio 10. Valtakunnallisten erikoismuseoiden varsinaiset toimintakulut vuonna 2010

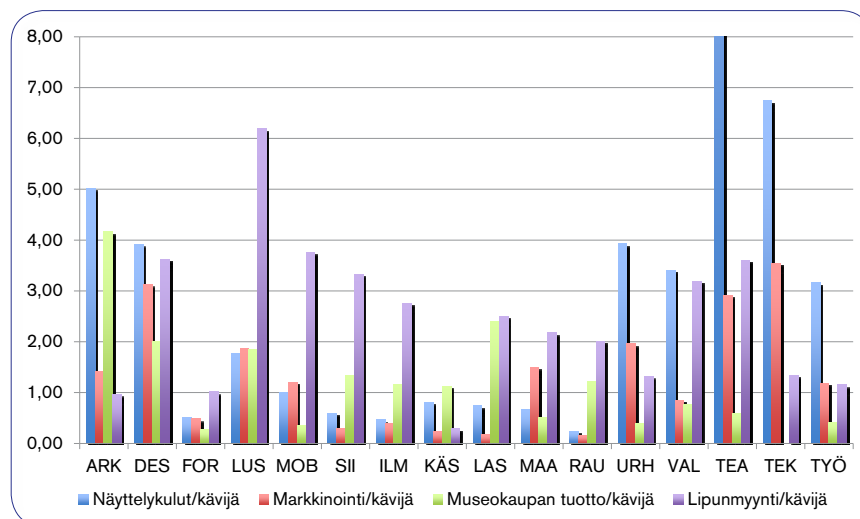
yleisötapahotumien ja työpajojen kustannukset. Tekniset kulut sisältävät kalustoon ja laitteisiin liittyvien kulujen lisäksi myös museon viestintäkulut, kuten puhelimet ja verkkoyhteydet. Hallintokulut sisältävät sekä toimiston ja hallinnon kustannuksia että museon matkakulut. Museokauppa sisältää myyntituotteiden hankintakustannukset museon omia julkaisuja lukuun ottamatta. Projektien kustannukset on pyritty hajauttamaan muihin menoluokkiin, mutta kaikkien projektien osalta tässä ei ole onnistuttu. Muut kulut sisältävät erilaisia kustannuksia, joita ei ole pystytty kohdistamaan muihin kohtiin.

Jaottelun perusteella on kiinnostavaa tarkastella sitä, miten eri tavoin museot kohdistavat kustannuksiaan toimintaan. On hyvä muistaa, että tuloksiin vaikuttavat myös vuosittaiset vaihtelut: esimerkiksi mittavat laiteinvestoinnit saattavat näkyä yksittäisen museon kustannuksissa kun taas toisen näyttelykuluja voi selittää perusnäyttelyn uudistaminen. Designmuseon lähes 400 000 euron näyttelykulut ovat omassa kokoluokassaan: ne muodostavat lähes kolmanneksen kaikkien valtakunnallisten erikoismuseoiden näyttelykuluista (tähän lukuun ei siis sisälly museon henkilökunnan palkkoja vaan näyttelyiden varsinaiset tuotantokustannukset). Muista museoista yli 100 000 euroa näyttelyihinsä investoivat Teatterimuseo, Tekniikan museo ja Valokuvataiteen museo. Vastaavasti alle 20 000 euron näyttelykuluilla toimivat Rautatiemuseo, Sarka, Ilmailumuseo ja Lasimuseo. Puolet museoista kuului näyttelykulujen osalta

keskikastiin, jossa kustannukset vaihtelivat 30 000 ja 94 000 euron välillä, tämän ryhmän keskiarvon ollessa 54 000 euroa vuodessa.

Suurimmat kokoelmakulut olivat Valokuvataiteen museolla (86 600 €), Forum Marinumilla, Arkkitehtuurimuseolla ja Mobiliolla, pienimmät Ilmailumuseolla (3400 €), Sarkalla, Werstaalla, Lasimuseolla ja Lustolla, muiden museoiden kokoelmakulut vaihtelivat 10 000 – 40 000 euron välillä. Noin 750 000 euron markkinointikuluista Designmuseo vastaa yksin lähes puolesta 317 000 eurolla. Muiden museoiden markkinointipanostukset olivat keskimäärin 29 000 euroa. Tekniikan museon, Forum Marinumin, Luston ja Mobilian markkinointikulut olivat selvästi keskiarvon yläpuolella, mutta Lasimuseo, Rautatiemuseo, Käsityön museo ja Ilmailumuseo käyttivät kukin alle 10 000 euroa markkinointiin seitsemän muun museon käyttäessä noin 15 000 – 35 000 euroa vuodessa.

Muista kuluryhmistä voi tehdä muutamia havajhuomioita. Hallintokulut ovat poikkeuksellisen suuria Lustossa ja Sarkassa, kuten muissakin hallintopalveluita ulkoistaneissa museoissa. Julkaisutoiminnan kulut olivat suurimmat Arkkitehtuurimuseossa ja Lasimuseossa, joiden julkaisutoiminta on muutoinkin ollut keskimääräistä kunnianhimoisempaa. Teknisten kulujen osalta korostuvat Designmuseo, Urheilumuseo, Käsityön museo, Teatterimuseo ja Mobilia. Näillä museoilla on ollut vuonna 2010 runsaammin laitehankintoja tai esimerkiksi niiden atk-tuesta laskutetaan tavanomaista enemmän.



Kuvio 11. Valtakunnallisten erikoismuseoiden menoja suhteutettuna kävijämääriin vuonna 2010

Kuviossa 11 on laskettu tunnuslukuina muutamia keskeisiä taloustietoja suhteutettuna yleisömääriin. Näyttelykulut ja markkinointikulut kävijää kohden kertovat varsin hyvin siitä, millaisilla kustannuksilla museo tavoittaa yleisönsä. Museokaupan tuotto kävijää kohden kuvaa kaupan vetovoimaisuutta sisältäen siis museotuotteiden myyntihinnat vähennettynä hankintahinnoista (myyntikate kävijää kohden). Pääsylippujen keskihinta kävijää kohden kertoo lipputulosten määrän suhteessa yleisövirtaan. Näissä yksinkertaistetuissa laskelmissa ei oteta lainkaan yleisöpalvelujen tuottamiseen liittyviä henkilöstö- ja kiinteistökuluja huomioon, mutta toisaalta ei julkista tukeaakaan, jota kaikki museot ohjaavat yleisötyönsä toteuttamiseen.

Näiden yleisötoiminnan kustannustehokkuutta mittaavien indikaattoreiden avulla voidaan museot ryhmitellä kolmeen pääluokkaan. Vahvojen matkailukohteiden ryhmässä lipunmyynnin ja museokaupan tuotot ylittävät näyttelyiden rakentamiseen ja markkinointiin käytetyt kulut vähintään eurolla kävijää kohden. Näitä museoita ovat Lusto, Lasimuseo, Siida, Ilmailumuseo, Rautatiemuseo ja Mobilia. Toinen ryhmä koostuu museoista, joiden kohdalla voidaan puhua tältä osin nollatuloksesta: Sarka, Käsityön museo, Forum Marinum ja Valokuvataiteen museo. Kolmannen ryhmän muodostavat museot, joiden näyttely- ja markkinointikulut ylittävät vähintään eurolla kävijää kohden saadut museokaupan ja lipunmyynnin tuotot. Näitä museoita olivat Arkkitehtuurimuseo, Designmuseo, Werstas, Urheilumuseo, Tekniikan museo ja Teatterimuseo. Teatterimuseon näyttelykulut kävijää kohden olivat yli 18 euroa, mikä johtuu perusnäyttelyn uusimisen aiheuttamista kustannuksista ja museon sulkemisesta rakennustöiden ajaksi. Kaaviossa huomio myös kiinnittyy Forum Marinumin ja Suomen käsityön museon poikkeuksellisen alhaisiin lukuihin kaikilla neljällä indikaattorilla. Tämä saattaa viitata myös siihen, että jakajana käytetty kävijämäärä on laskettu tavalla, joka ei ole vertailukelpoinen muiden museoiden kanssa.

Museoiden tilinpäätösten loppusummat vuonna 2010 vaihtelivat 118 875 euron ylijäämän ja 54 142 euron alijäämän välillä. Keskimäärin vuosi 2010 oli kuitenkin hyvä ja museot tekivät pääosin positiivisia tuloksia. Keskimääräinen ylijäämä oli vajaa 13 000 euroa, noin 0,9 prosenttia liikevaihdosta. Alijäämäi-

set tulokset olivat enimmillään reilut kolme prosenttia liikevaihdosta ja ylijäämäiset vastaavasti nousivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta korkeintaan reiluun kolmeen prosenttiin. Rautatiemuseon talousseurannassa tapahtuneiden virhearviointien seurauksena museon tulos oli yli kymmenen prosenttia ylijäämäinen, mitä museo itsekin piti tarpeettoman suurena.

Tarkemmat johtopäätökset museoiden taloudellisesta tilanteesta ja sen kehittämisestä esitetään alaluvussa 3.4. Museoiden rahoitusjärjestelmän kehittämiseen tähtäävät aloitteet on puolestaan sisällytetty alalukuun 4.2.

1.5 Kansainvälinen ilmiö

Valtakunnallinen erikoismuseojärjestelmä näyttäytyy suomalaisena erikoisuutena, jos sitä tarkastelee rahoitusjärjestelmän kautta. Muissa länsimaissa ei ole käytetty vastaavaa käsitettä (engl. national special museum) tällaisesta museoryhmästä ja ulkomaalaisten museoihmisten onkin vaikea ymmärtää suomalaisten museoiden viiteryhmiä oikein tämän käsitteen avulla. Käytännössä vastaavia museoita on kuitenkin kaikissa maissa ja muualla niistä puhutaan usein oman erityisalueensa kansallisina tai valtakunnallisina museoina. Suomalaisessa museohierarkiassa valtakunnallisen museon käsite on taas viitannut yksinomaan Suomen kansallismuseoon, Valtion taidemuseoon ja Luonnontieteelliseen keskusmuseoon. Monet museot ohittavat kansainvälisessä yhteistyössään suomalaisen museojärjestelmän hierarkkisuuden ja esiintyvät sujuvasti oman alansa kansallisina instituutioina, mitä ne luonnollisesti ovatkin.

Valtakunnallisille erikoismuseoille kansainvälinen yhteistyö on erittäin tärkeää. Suomalaisten museoiden kansainvälisyys -raportin mukaan erikoismuseot suuntautuvat kansainvälisyyteen monipuolisemmin kuin muut museot. Erikoismuseoiden kokoelmiin kohdistuu kansainvälistä kysyntää ja museot vievät näyttelyitään säännöllisesti ulkomaille, erityisesti muotoiluun ja arkkitehtuuriin liittyen. Vastaavasti osa erikoismuseoista tuo Suomeen näyttelyitä – osan aihealueet ovat lähtökohdiltaan kotimaisempia. Myös asiantuntijoiden liikkuminen on raportin mukaan runsasta: erikoismuseoiden henkilökunta osallistuu ja esiintyy kansainvälisissä seminaareissa usein

ja museoissa vierailee myös toistuvasti ulkomaisia kumppaneita. Raportin mukaan kansainvälisyys hahmotetaan erikoismuseoissa tavoitteellisesti:

”Strategisen ajattelun näkökulmasta positiivisella tavalla edukseen erottuu erikoismuseoiden kokonaisuus. Tämä näkyy vastauksissa siten, että erikoismuseoilla on pyrkimys tiiviisiin kontakteihin vertaismuseoihin ulkomailla. Vastausten perusteella erikoismuseoissa ollaan muita kiinnostuneempia saman alan museoiden nykypäivän trendeistä ja suuntauksista. Erikoismuseoiden kansainvälisten suhteiden aktiivinen ylläpito tarkoittaa pitkälti oman alansa hahmottamista kansainvälisestä perspektiivistä. Erikoismuseoiden kansainväliseen ajatteluun kuuluu uusien ideoiden ja vaikutusten hakeminen.”

Useimmilla valtakunnallisilla erikoismuseoilla on vahvat sisarmuseoiden verkostot. Museot ovat perustaneet kansainvälisiä yhteisjärjestöjä, joiden toimintaan suomalaiset ottavat varsin aktiivisesti osaa. Kysymys on paljolti vertaistuesta. Monelle museolle kansainvälinen kumppani on läheisin vertailukelpoinen museo, joka painii samanlaisten ongelmien kanssa: liittyivät ne sitten kokoelmien säilytyksen erityiskysymyksiin, ajankohtaisten näyttelyaiheiden valintaan tai tutkimuksen painopisteisiin. Sisarmuseoiden verkostojen ja erityisalan museojärjestöjen avulla toteutetaan yhteisiä projekteja, vaihdetaan näyttelyitä ja järjestetään asiantuntijavaihtoa. Esimerkiksi suomalaisia harjoittelijoita on päätynyt työskentelemään ulkomaisissa museoissa sisarmuseoiden kansainvälisten verkostojen ansiosta.

Seuraavassa taulukossa on tarkasteltu valtakunnallisten erikoismuseoiden sisarmuseoita muutamissa

eurooppalaisissa maissa. Tiedot perustuvat museoiden antamiin ilmoituksiin, joita on yhdenmukaistettu. Taulukossa ei arvioida sitä, kuinka läheiset suhteet suomalaisella museolla on eri maissa toimiviin kumppaneihinsa, vaan sitä, missä maissa ylipäätään on olemassa vastaavia, kansallisia instituutioita. Vastaavuuden osalta on tarkasteltu ennen muuta sitä, toimiiko sisarmuseo pääpiirteissään samalla toimialueella ja onko sillä toiminnassaan valtakunnallinen näkökulma.

Taulukkoa laadittaessa on jouduttu käyttämään paljon harkintaa. Esimerkiksi Tukholman Musik- och teatermuseum on toimialueeltaan laajempi kuin meidän Teatterimuseomme eikä näin ollen sisälly taulukkoon sisarmuseona. Toisaalta Norjan Nasjonalmuseet on erikoistunut laajasti taiteeseen, mutta samaan organisaatioon kuuluvat erilliset designin ja arkkitehtuurin museot, jotka on yhteisestä taustaorganisaatiosta huolimatta laskettu sisarmuseoiksi. Lontoon V&A on tulkittu designmuseoksi, vaikka sillä on myös huomattavat arkkitehtuurin ja teatterin osastot. Vastaavasti vertailumaassa saattaa olla paikallisia saman teeman museoita, joilla ei ole kuitenkaan valtakunnallista tehtävänasettelua – tällaisena esimerkkinä voi mainita vaikkapa Järvakanda Klaasimuseumin Virosta. Taulukkoa ei siis voi tulkita siitä näkökulmasta, hoidetaanko muissa maissa jonkin kulttuuriperinnön osa-aluetta vai ei, vaan lähtökohdiana on toiminnaltaan vastaavien instituutioiden kartoittaminen. Lisäksi täytyy muistaa, että museoilla on merkittäviä sisarmuseoita myös maissa, joita ei tässä luettelossa ole mainittu – esimerkiksi Sveitsissä, Puolassa, Belgiassa, Itävallassa ja Alankomaissa.

	DES	FOR	LUS	MOB	SII	ILM	KÄS	LAS	MAA	ARK	RAU	URH	VAL	TEA	TEK	TYÖ
Ruotsi																
Viro																
Venäjä																
Norja																
Tanska																
Saksa																
Ranska																
Iso-Britannia																

Puutteistaan ja tulkinnanvaraisuuksistaan huolimatta taulukko antaa hyvän kuvan siitä, miten tyypillisiä valtakunnallisen erikoismuseon tapaan toimivat museot Euroopassa ovat. Tässä ryhmitelyssä näyttäisi siltä, että rautatie- ja merihistorian museoilla on kaikkein yhdenmukaisin kenttänsä. Tähän on luultavasti syynä poikkeuksellisen suuri kokoinen ja samalla vetovoimainen museoaineisto, jonka esillä pitäminen vaatii kaikkialla oman museon joko rautatien tai sataman yhteydessä. Liikennehistoriallisista museoista tiemuseon konsepti ei ole aivan yhtä vahva ja ilmailumuseoissa jako sotilas- ja siviili-ilmailuun luo tiettyjä eroja museoiden kesken. Myös maatalousmuseo, tekniikanmuseo, designmuseo ja arkkitehtuurimuseo tuntuvat löytyvän useimmista vertailumaista muodossa tai toisessa.

Urheilumuseoiden, työväenmuseoiden, valokuvamuseoiden ja lasimuseoiden rooli on monissa maissa samanlainen kuin Suomessa, mutta toisista maista valtakunnalliset sisarmuseot puuttuvat kokonaan. Alan museot voivat olla pienempiä ja rajatumpia toimijoita. Teatterimuseot toimivat vertailumaissa usein osana laajempia musiikin tai esittävien taiteiden museoita ja muutamissa maissa on myös yksittäisten hoviteattereiden museoita. Kaapelitehtaalla toimiva Teatterimuseo onkin lajissaan varsin ainutlaatuinen laitos.

Osa valtakunnallisista erikoismuseoista on myös selkeämmin pohjoismaisia ja suomalaisia ilmiöitä. Metsämuseoita ja saamelaismuseoita ei luonnollisesti toimi Euroopan suurissa maissa. Käsityön museo on kuitenkin tässä suhteessa kaikkein ainutlaatuisin museo, jolla ei ole lainkaan vertailukelpoisia sisarmuseoita. Käsityön historiaa tallentavat muissa maissa etupäässä kulttuurihistoriaan tai laajemmin muotoiluun erikoistuneet museot.

Kansainvälisten sisarmuseoiden kenttä vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka aktiivista museoiden kansainvälinen toiminta on. Yhteistyö on helpointa museoille, joilla on olemassa selkeä sisarmuseoiden verkosto ja oman erityisalueen kansainvälinen järjestö. Vaikeampaa yhteistyö on museoille, jotka joutuvat toimimaan hankekohtaisesti ja etsimään kumppaneita ensisijaisesti oman alueen museoiden ulkopuolelta. Moni valtakunnallinen erikoismuseo kokeekin, että

kansainvälinen yhteistyö on tärkein tapa löytää museokentältä samanmielisiä kumppaneita ja hankkia osaamista.

Muutamille valtakunnallisille erikoismuseoille kansainvälinen yhteistyö korostuu näyttelyvaihdossa. Pisimmät traditiot näyttelyiden viennistä on Designmuseolla ja Arkkitehtuurimuseolla. Arkkitehtuurimuseo on historiansa aikana järjestänyt huikeat 500 näyttelyä ulkomailla. Tyypillisiä näyttelypaikkoja ovat olleet arkkitehtuurikeskukset, konsulaatit, sisarmuseot ja Venetsian arkkitehtuuribiennaali, jonka Suomen paviljonkiin museo on tuottanut näyttelyitä. Lasimuseo on kolmas erittäin aktiivinen kansainvälinen toimija ja eurooppalaiset lasimuseot vaihtavat keskenään näyttelyitä säännöllisesti. Myös Valokuva taiteen museo vie suomalaista valokuvataidetta maailmalle hyödyntäen omia verkostojaan ja kansainvälisiä kumppaneitaan.

Näyttelyvienti on usein vaihtokauppaa, jossa museot vastavuoroisesti tuovat kansainvälisiä näyttelyitä Suomeen. Toiminnan kehittämistä vaikeuttavat muuttuneet rahoitusjärjestelmät, jotka eivät mahdollista pienimuotoisia vientinäyttelyitä entiseen tapaan. Suurten kansainvälisten näyttelyiden järjestäminen yhdessä isojen eurooppalaisten museoiden kanssa on monesti valtakunnallisten erikoismuseoiden ulottumattomissa niin näyttelytilojen kuin budjettien riittämättömyyden takia.

Museoiden kansainvälisessä toiminnassa korostuu myös muu yhteistyö. Esimerkiksi Designmuseo, Urheilumuseo ja Työväenmuseo Werstas ovat aktiivisesti mukana oman alansa museoiden verkostoissa. Verkostot mahdollistavat näyttely-yhteistyön ja kokoelmalainojen lisäksi esimerkiksi erilaisia EU-rahoitteisia yhteishankkeita. Virallisten yhteistyökumppaneiden ja vapaamuotoisten henkilösuhteiden merkitys näkyy ennen muuta siinä, miten kansainväliset vaikutteet ja uudet ideat tulevat Suomeen vahvistaen ja monipuolistaen museo-osaamista. Yhteistyö on aina molemminpuolista: esimerkiksi Werstaan sisarmuseot ovat olleet kiinnostuneita suomalaisten kokoelmapoliittisesta ja museopedagogisesta osaamisesta.

Monille museoille pohjoismainen yhteistyö on yhä se tärkein väylä ulkomaille. Metsämuseoilla ei ole

kumppaneitakaan juuri muualla Euroopassa ja saamelaisalueen museoiden yhteistyö on Lapissa tiivistä. Esimerkiksi Rautatiemuseolle pohjoismainen yhteistyö on ensisijaista, Venäjä-yhteistyön tullessa toisena. Pohjoismaiset rautatiemuseot tuntevat hyvin toisensa ja yhteistyö antaa ideoiden ja kontaktien lisäksi keskustelukumppaneita vaikeiden asioiden käsittelyyn. Esimerkiksi rautatiekaluston arvottamiseen ja pysyvään säilyttämiseen liittyviä kysymyksiä voidaan tarkastella pohjoismaisesta näkökulmasta. Luonnollisesti museot voivat kehittää näyttelyideoita yhdessä ja kierrättää näyttelyitään maasta toiseen. Yhteistyö perustuu paljolti henkilösuhteiden varaan rakentuvaan luottamukseen. Myös Mobilialla ja Forum Marinumilla on vastaavat pohjoismaiset verkostonsa.

Kansainvälistä yhteistyötä kuitenkin rajoittaa resurssien puute. Esimerkiksi Käsityön museon näyttelyvaihto on supistunut voimakkaasti viime vuosina. Myös Tekniikan museossa kansainvälisen yhteistyön suurimmaksi esteeksi kerrotaan sen rahoittaminen. Myös Saran ja Ilmailumuseon kansainvälinen toiminta on ollut toistaiseksi varsin vähäistä. Museoilla on kuitenkin kohtalaiset mahdollisuudet saada rahoitusta kansainvälistymiseen. Esimerkiksi Cimon apurahoja haetaan verraten vähän. Museoiden kannattaisi myös rohkeammin hyödyntää kansainvälisen henkilövaihdon mahdollisuuksia ja lähteä esimerkiksi kokeilemaan kansainvälistä työkiertoa.

1.6 Erikoismuseopuu

Valtakunnallisten erikoismuseoiden yhtenä tehtävänä on huolehtia samaa erikoisalaa edustavien museoiden keskinäisestä yhteistyöstä. Ajatuksena on se, että museo ei ole toimialueellaan yksin vaan muutkin museot työskentelevät samanlaisten kysymysten parissa ja valtakunnallisen erikoismuseon tulisi koordinoita ja ohjata tätä toimintaa valtakunnallisesta näkökulmasta esimerkiksi siten, että tallennustyö on riittävän kattavaa ja museot toimivat yhteisten päämäärien eteen. Tässä luvussa hahmotellaan, millaisia museoita toimii valtakunnallisten erikoismuseoiden toimialueilla ja miltä suomalaisen erikoismuseokenttä kokonaisuutena näyttää.

Museot jaetaan museotyypeittäin yleensä neljään ryhmään: kulttuurihistoriallisiin ja luonnontieteellisiin museoihin, taidemuseoihin sekä erikoismuseoihin. Erikoismuseoiden ryhmä on näistä heterogeenisin, koska erikoismuseoiksi laskettavat museot saattavat hyvinkin muistuttaa taidemuseoita (esim. valokuvataiteenmuseo), kulttuurihistoriallisia museoita (esim. maatalousmuseo) tai luonnontieteellisiä museoita (esim. metsämuseo). Yhteistä tälle ryhmälle on kuitenkin teemallisesti rajatumpi aihealue, jota tarkastellaan yleensä valtakunnallisesta, joskus kansainvälisestäkin näkökulmasta. Vastaavasti kulttuurihistoriallisilla museoilla on usein temaattisesti väljempi aihepiiri, mutta maantieteellinen raja on vastaavasti tiukempi – esimerkiksi jonkin kaupungin tai maakunnan alue.

Vuoden 2010 Museotilaston mukaan Suomessa oli 330 ammatillisesti hoidettua museokohdetta, joista 88 oli erikoismuseoita. Näistä erikoismuseoksi lasketuista kohteista 37 (42 %) on kuntien omistamia, kahdeksan valtion (9 %) ja loppuista 43 (49 %) museokohteesta vastaa jokin yksityisoikeudellinen toimija, useimmiten säätiö tai yhdistys. Yksityisten museoiden osuus erikoismuseoista on varsin suuri, kun ottaa huomioon, että kaikista ammatillisesti hoidetuista museokohteista vain neljännes on yksityisiä ja kaksi kolmasosaa kunnallisia. Yksityisistä museoista noin puolet on siis erikoismuseoita ja erikoismuseoista puolet yksityisiä.

Yksityisten museoiden rooli korostuu, kun tarkastellaan kunnallisten erikoismuseoiden luonnetta. Näistä kohteista huomattava osa on varsin pieniä kaupunginmuseoiden hoitamia sivutoimipisteitä, joilla ei ole omaa henkilökuntaansa. Tällaisista voi mainita esimerkkinä vaikkapa Uudenkaupungin Luotsimuseon tai Joensuun Bunkkerimuseon. Joukossa on vain muutamia suurempia kohteita, joissa vieraillee vuosittain parikymmentätuhatta kävijää. Tällaisia kohteita ovat esimerkiksi Hämeenlinnan Vankilamuseo, Lahden Hiihtomuseo sekä Mediamuseo Rupriikki ja Muumilaakso Tampereella. Harvat valtion ylläpitämät erikoismuseot ovat puolestaan varsin suurikokoisia. Esimerkiksi Suomen merimuseon, Kulttuurien museon, Sotamuseon ja Poliisimu-

seon toiminta on laajaa ja resurssit vertailukelpoisia valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa.

Erikoismuseot ovat lähes poikkeuksetta syntyneet yksityisten keräilijöiden ja harrastajien aloitteesta, mutta toiminnan laajentuessa niitä on myös kunnallistettu ja valtiollistettu. Tulevaisuudessa kehitys saattaa kulkea pikemminkin toiseen suuntaan, jossa julkisyhteisöt ulkoistavat museotoimintaansa yksityisille museo-organisaatioille. Erikoismuseoiden kohdalla yksityinen toimintamuoto on säilynyt muita museoita tavallisempana luultavasti siitä syystä, että kuntaorganisaatiot eivät ole ottaneet niitä haltuunsa yhtä innokkaasti kuin esimerkiksi oman kunnan historiaan keskittyviä paikallismuseoita. Jotain teemaa valtakunnallisesti tarkastelevan museon on monesti nähtykin kuuluvan yksityisten hoitoon, ellei aihepiirillä ole sitten ollut paikallisesti erityistä arvoa. Lisäksi kehitykseen on vaikuttanut sekin, että erikoismuseoiden määrä on jatkanut kasvuaan myös viime vuosikymmeninä, kun taas kuntien into oman palvelutuotannon laajentamiseen on selvästi hiipunut.

Miten yksityiset museot sitten rahoittavat Suomessa toimintansa? Yksityiset museot voidaan taloudellisesti jakaa neljään eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat sellaiset museot, joita ylläpitävällä organisaatiolla on omasta takaa riittävästi varallisuutta museotoiminnan ylläpitämiseen. Tähän pieneen ryhmään kuuluu joukko säätiöitä, joilla on pääsääntöisesti taidekokoelma sekä säätiön pääomista kertyviä tuottoja taiteen esittelemiseen ja ylläpitämiseen. Pääomien tuottoa täydentävät yleensä valtionosuudet ja perinteiset tulonhankintakeinot, kuten lipunmyynti ja museokauppa. Suomessa nämä säätiötkin ovat varsin pieniä ja työllistävät pääsääntöisesti vain muutaman työntekijän. Suuren yleisön mielikuva yksityisistä museoista johtaa kuitenkin herkästi tällaisiin museoihin, joita muun muassa Serlachiuksset, Rettigit, Amos Anderson, Rafael ja Teresa Lönnström, Kustaa Hiekka tai Emil Aaltonen ovat perustaneet. Nämä museot ovat yleensä temaattisesti varsin kapea-alaisia ja kantavat monesti perustajansa nimeä – erikoismuseoina pidettäviä kohteita onkin tässä joukossa hyvin vähän.

Toinen ryhmä koostuu keskisuurista yksityisistä museoista, joiden talous perustuu palvelujen tuottamiseen rahoittajille. Tähän ryhmään lukeutuvat valtakunnalliset erikoismuseot sekä joukko muita keskisuuria museoita, kuten Suomen metsästysmuseo, EMMA, Alvar Aalto -museo sekä Postimuseo. Näiden museoiden toiminnassa laaja-alaisuus on elinehto, koska se oikeuttaa julkisen rahoituksen. Museot ovat pääsääntöisesti valtionosuuden piirissä, mutta sen rinnalla on aina muita, usein merkittävämpiä tulonlähteitä. Oman toiminnan tuotot ja valtionosuudet eivät mitenkään riitä pitämään keskisuuria museoita pystyssä, vaan rahoitusmuotoja on oltava useita. Ryhmään voi laskea kuuluvan myös erilaisia pienempiä erikoismuseoita, jotka saavat merkittävää kunnallista tai muuta tukea. Valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoitus pohjan kirjavuus kuvaa varsin hyvin muidenkin keskisuurten yksityisten museoiden tilannetta.

Kolmas ryhmä koostuu pienistä ammatillisista museoista, joiden rahoituksessa keskeisimpiä ovat valtionosuudet ja oma varainhankinta. Pieniä avustuksia kootaan muistakin lähteistä, mutta perusrahoitus on valtionosuudessa, jota saadaan vain muutamasta työntekijästä. Tähän ryhmään lukeutuvat muun muassa monet aselajimuseot, pienet yksityiset paikallismuseot, rajatun aihepiirin erikoismuseot kuten Kultamuseo, Jääkiekkomuseo tai Suomen lelumuseo. Taloudellisesti tilanne voi vaihdella riippuen muualta saatavista avustuksista, mutta vaikeimmassa tilanteessa ovat ne museot, joiden toiminnassa likimain ainoita lähteitä ovat valtionosuudet ja oma varainhankinta. Näiden kahden varassa toimiminen on mahdollista vain hyvin pienelle museo-organisaatiolle, jossa keskitytään kulujen minimoimiseen, talkootyöhön ja varainkeruuseen. Näyttäisi siltä, että tulevaisuudessa pelkän valtionosuuden ja oman varainhankinnan varassa toimivien pienten ammatillisten museoiden joukko tulee väistämättä harvenemaan. Museotoimintaa ei Suomessa pystytä näistä lähtökohdista hoitamaan kestäväällä tavalla.

Lisäksi samaan kokoluokkaan kuuluvat usein vauraiden yhteisöjen perustamat museo-osastot. Näiden

museoiden asema on vakaa niin kauan, kun yhteisö on sitoutunut museotoimintaan ja valmis kattamaan valtaosan kuluista. Omistajayhteisöt saattavat kuitenkin kustannussyistä joutua järjestämään museotoimintansa uudelleen. Esimerkiksi Linnanmäkeä ylläpitävä säätiö luopui vuosina 1996–2006 ylläpitämästään lelumuseosta ja Kuurojen liitto omasta museotoiminnastaan vuoden 2011 lopussa. Molemmille museoille löydettiin uudenlaiset toimintamallit osana toista organisaatiota ja perustajaorganisaatio pystyi supistamaan rahoitusosuuttaan. On hyvin todennäköistä, että vastaavia museotoiminnan ulkoistamisia tapahtuu jatkossa myös muissa museoita omistavissa yhteisöissä, joiden ydintoimintoihin museotyö ei kuulu.

Neljäs yksityisten museoiden ryhmä koostuu niistä museoista, joita ylläpidetään ei-ammattilliselta pohjalta. Vuonna 2012 valmistuneen paikallismuseoselvityksen (Rakkaudesta kulttuuriperintöön. Paikallismuseotoiminnan kehittämistyöryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2012:5) mukaan erilaiset kotiseutu- ja museoyhdistykset, seurat ja perinneyhteisöt omistavat noin 440 museota. Lisäksi säätiöt ja yritykset omistavat yhteensä noin 120 valtionosuuden ulkopuolista museota.

Yhdistysten omistamissa paikallismuseoissa leimallista on talkootyövoiman suuri merkitys, paikallinen yhteisöllisyys ja järjestötoiminnalle ominainen aaltoliike aktiivisuudessa. Keskimäärin talkootyötä tehdään 510 tuntia vuodessa ja menot ovat 12 000 euroa. Selvityksen mukaan kävijöitä oli vuodessa keskimäärin hieman yli tuhat. Vaihtelut museoiden kesken ovat kuitenkin suuria: suosituimmissa käyntikohteissa matkailu on verrattavissa liiketoimintaan ja toisissa rahaa ei käytetä likimain lainkaan. Osalla museoista on palkattua työvoimaa esimerkiksi museon avoinnapidossa, mutta osa toimii kokonaan talkoopohjalta. Julkisen rahoituksen saaminen on pääsääntöisesti hyvin vaikeaa.

Talouden näkökulmasta yksityiset museot ovat kuin pyramidi, jonka huipulla ovat toisaalta rikkaiden säätiöiden museot ja toisaalta julkisen sektorin laaja-alaisina palveluntuottajina toimivat keskisuuret museot. Näiden alapuolella selviytymistaisteluun käyvät pienet ammatilliset museot, joiden valtion-

osuuksiin ja varainkeruuseen tukeutuva rahoitus ei tahdo riittää ammatillisen museotoiminnan säilymiseen. Pyramidin pohjan muodostavat kansalaisyhteiskunnan ylläpitämät museot, joissa toimitaan vapaaehtoisuuden ja oman innostuksen ehdoilla. Myös nämä museot tavoittelevat museotoiminnassaan korkeampaa tasoa, mutta pelkän vapaaehtoistyön ja satunnaisten avustusten voimin se ei ole mahdollista. Matka valtionosuuden piiriin on liian pitkä.

Museoiden temaattisia jakautumisia voi tarkastella suomalaisista erikoismuseoista kootun museopuun avulla. Erikoismuseopuuhun on valittu kaikkiaan 214 museokohdetta. Mukaan on otettu ensinnäkin kaikki vuoden 2010 Museotilastossa erikoismuseoiksi määritellyt museokohteet, joita on 86. Lisäksi Museotilaston kulttuurihistoriallista museoista on valittu 18 museokohdetta, jotka ovat teemoiltaan hyvin lähellä jotain valtakunnallista erikoismuseota. Näiden ammatillisesti hoidettujen museoiden lisäksi kokonaisuutta on täydennetty 110 museolla, joita ei ole mukana varsinaisessa Museotilastossa.

Paikallismuseoselvityksen 1154 museokohdetta kattavassa aineistossa on lukuisia pieniä, ei-ammattilaisesti tai vapaaehtoisvoimin hoidettuja erikoismuseoita. Museoviraston kokoamasta kyselyaineistosta ei voi suoraan erotella erikoismuseoita vaan museotyyppin määrittäminen on vaatinut tiettyä tulkintaa. Tarkastelun ulkopuolelle on kuitenkin rajattu kaikkein pienimmät museot. Ensiksi on tarkasteltu museoita, joissa on vuonna 2010 käynyt vähintään tuhat kävijää tai museon menot ovat olleet vähintään 5000 euroa. Kyselyaineistossa näitä museoita on yhteensä 314, joista erikoismuseoiksi on laskettu 85 museota. Lisäksi kyselyaineistosta on poimittu mukaan 25 muista yhteyksistä tunnettua erikoismuseota, joiden yleisömääristä tai liikevaihdosta ei kuitenkaan tässä kyselyaineistossa ollut tarkkoja tietoja. ICOM:in museomääritelmän mukaisesti erikoismuseopuuhun ei ole hyväksytty yksityishenkilöiden omistamia kokoelmia, vaikka niillä olisi vakiintunutkin asema yleisökohteina ja ne olisivat mukana paikallismuseokyselyn aineistoissa.

Erikoismuseopuu

Valtakunnalliset erikoismuseot

DES	Designmuseum
FOR	Forum Marinum
LUS	Lusto – Suomen Metsämuuseum
MOB	Mobilia auto- ja tiemuuseum
SII	Saamelaismuuseum Siida
SOTA	Sotamuuseum
ARK	Suomen arkkitehtuurimuuseum
ILM	Suomen Ilmailumuuseum
KÄS	Suomen käsityön muuseum
LAS	Suomen lasimuuseum
MAA	Suomen Maatalousmuuseum Sarka
RAU	Suomen Rautatiemuuseum
URH	Suomen Urheilumuuseum
VAL	Suomen valokuvataiteen muuseum
TEA	Teatterimuuseum
TEK	Tekniikan muuseum
TYÖ	Työväenmuuseum Werstas

Muut erikoismuseot

Sotahistorialliset erikoismuseot

- 1 Hangon Rintamuuseum
- 2 Ilmatorjuntamuuseum
- 3 Itsenäisyyden muuseum
- 4 Jalkaväkimuuseum
- 5 Joensuun bunkkerimuuseum
- 6 Joutsijärven bunkkerimuuseum
- 7 Jyrkäkosken tukikohta
- 8 Järämän linnoitusalue
- 9 Korsu Kultainen Rauha
- 10 Kuopion Sotaveteraanimuuseum
- 11 Mannerheimin salonkivaunu
- 12 Miehikkälän Salpalinja-muuseum
- 13 Panssarimuuseum
- 14 Pioneerimuuseum
- 15 Porilaismuuseum
- 16 Päämajamuuseum
- 17 Raatteen Vartiomuuseum
- 18 Ratsuväkimuuseum
- 19 RUK-muuseum
- 20 Sallan sota- ja jälleenrakennusajan muuseum
- 21 Sukellusvene Vesikko
- 22 Suojeluskunta- ja Lotta Svärd -muuseum
- 23 Suomen Tykistömuuseum
- 24 Suomenlinna-muuseum
- 25 Syvärannan Lottamuuseum
- 26 Säkylän talvi- ja jatkosotamuuseum
- 27 Taistelijan talo
- 28 Taistelukoulun perinnetilat
- 29 Talvisota Suomussalmella-näyttely
- 30 Valtakunnallinen viestimuuseum
- 31 Viestikeskus Lokki
- 32 Viimeinen linja
- 33 Virolahden bunkkerimuuseum
- 34 Talvisotamuuseum
- 35 Sotilaslääketieteen muuseum/Sotilasmusiikkimuuseum

Ilmailumuuseumot

- 36 Hallinportti ilmailumuuseum
- 37 Karhulan Ilmailukerhon Lentomuuseum

- 38 Karjalan ilmailumuuseum
- 39 Keski-Suomen Ilmailumuuseum
- 40 Päijät-Hämeen ilmailumuuseum

Merimuuseumot

- 41 Cronoholmens skeppsvarvsmuuseum
- 42 Kristiinankaupungin merimuuseum
- 43 Kvarkens båtmuuseum
- 44 Merimiehenkotimuuseum, Oulu
- 45 Merimiehenkotimuuseum, Uusikaupunki
- 46 Museolaiva s/s Wenno
- 47 Rauman merimuuseum
- 48 Suomen merimuuseum
- 49 Vaasan merimuuseum
- 50 Luotsimuuseum, Uusikaupunki

Tieliikenteen muuseumot

- 51 Espoon automuuseum
- 52 Etelä-Karjalan Automuuseum
- 53 Helsingin automuuseum
- 54 Jakobstads Motormuuseum o Tullhuset
- 55 Kanavamuuseum
- 56 Keski-Suomen tieliikennemuuseum
- 57 Kuopion automuuseum
- 58 Oulun Automuuseum
- 59 Taipaleen kanavamuuseum
- 60 Turun Automuuseum
- 61 Uudenkaupungin Automuuseum

Rautatiemuuseumot

- 62 Eskolan metsäratamuuseum
- 63 Haapamäen höyryveturi puisto
- 64 Jokioisten museorautatie ja kapearaidemuuseum
- 65 Museovarikko
- 66 Raitieliikennemuuseum
- 67 Savon radan muuseum
- 68 Veturi muuseum

Tekniikan alan muuseumot

- 69 Ankkapurhan teollisuusmuuseum
- 70 Elektra
- 71 Emil Aaltosen muuseum
- 72 Friitalan Nahkamuuseum
- 73 Gustaf
- 74 Helsingin yliopistomuuseum
- 75 Ilmajoen puhelinmuuseum
- 76 Kaukaan tehdasmuuseum
- 77 Kauttuan Tehtaan muuseum
- 78 Keski-suomalaisen muuseum
- 79 Killinkosken Wanha tehdasmiljö
- 80 Kissakosken voimalaitos ja sähkönäyttely
- 81 Kouvola Putkiradiomuuseum
- 82 Limonadimuuseum Limutippu ja litin kioski
- 83 Möhkön ruukkimuuseum
- 84 Outokummun kaivosmuuseum
- 85 Paimion Sähkömuuseum
- 86 Postimuuseum
- 87 Puhelinmuuseum Elisa
- 88 Päivälehdin muuseum
- 89 Radio- ja Puhelinmuuseum, Petäjävesi
- 90 Radio- ja tv-muuseum
- 91 Rosenlew muuseum
- 92 Rupriikki
- 93 Savon Voiman Sähkö- ja voimalaitosmuuseum

94 Srömforsin ruukin pajamuseo
95 Suomen jäähdystekniikan museo
96 Suomen Kellomuseo
97 Suomen tietojenkäsittelymuseo
98 Suomen Valimomuseo
99 Taalintehtaan ruukkimuseo
100 Tekstiilimuseo Tyyki
101 Turun Vesilaitosmuseo
102 Tytyrin Kaivosmuseo
103 Verlan tehdasmuseo
104 Voimalamuseo
105 Äänekosken tehdasmuseo
106 Lukkomuseo
107 Pateniemen sahamuseo

Työväenmuseot

108 Amurin työläismuseokortteli
109 Karkkila-Högforsin työläismuseo
110 Kauppilanmäen museo
111 Kuurojen museo
112 Lenin-museo
113 Rakennusalan työvälinemuseo
114 Suomen Siirtolaisuusmuseo
115 Teollisuustyöväen asuntomuseo, Imatra
116 Tuusulan työläiskotimuseo
117 Työväenasuntomuseo, Helsinki
118 Työväenasuntomuseo, Kouvola
119 Vaasan työväenmuseo
120 Valtakunnallinen työväentalomuseo

Metsämuseot

121 Lapin metsämuseo
122 Suomen Metsästysmuseo

Maatalousmuseot

123 Helsingin yliopiston maatalousmuseo
124 Kovelan traktorimuseo ja käsityö museo
125 Lepaan puutarhamuseo
126 Maamiehen museo, Jämsä
127 Maatalousmuseo, Kokemäki
128 Mustialan maataloushistoriallinen museo
129 Oksalan maatalousmuseo
130 Someron Torppamuseo ja Peltotyökalumuseo
131 Suomen asutusmuseo
132 Toivosen talonpojanmuseo

Urheilumuseot

133 Hiihtomuseo
134 Koripallomuseo
135 Pyörätalli
136 Suomen hevosurheilumuseo
137 Suomen Jalkapallomuseo
138 Suomen Jääkiekkomuseo
139 Suomen melontamuseo
140 Suomen Nyrkkeilymuseo
141 Varalan liikuntamuseo

Esittävien taiteiden museot

142 Ainola
143 Elävän kuvan museo
144 Sibeliusmuseo
145 Suomen Harmonikkamuseo

Saamelaismuseot
146 Kolttien perinnetalo
147 Skierri

Käsityön museot

148 Luostarinmäen käsityöläismuseo
149 Puuseppämuseo, Kurikka
150 Virkin koti

Lasimuseot

151 Iittalan lasimuseo

Muotoilumuseot

152 Arabian museo

Arkkitehtuurimuseot

153 Alvar Aalto -museo
154 Alvar Aalto -museon muut kohteet
155 Hvitträsk

Muut museot

156 Turun tuomiokirkkomuseo
157 Suomen ortodoksinen kirkkomuseo
158 Nokian seurakunnan kirkkomuseo
159 Pelastusarmeijan museo
160 Suomen lelumuseo Hevosenenkä
161 Suomen Partiomuseo
162 Suomen kirjastomuseo
163 Koulumuseo, Helsinki
164 Koulumuseo Lagstad
165 Lastentarhamuseo, Helsinki
166 Finlands svenska skolmuseum
167 Jyväskylän lyseon museo
168 Hoitotyön koulutuksen museo
169 Helsingin Diakonissalaitoksen museo
170 Kellokosken sairaalamuseo
171 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Sairaalamuseo
172 Harjavallan sairaalan museo
173 Apteekkimuseo, Turku
174 Apteekkimuseo, Raahe
175 Suomen Pankin rahamuseo
176 Nordean pankkimuseo
177 Stockmann-museo
178 Suomen Puotimuseo
179 Nanoq -Arktiskt museum
180 Suomen Vakoilumuseo
181 Muumilaakso
182 Kansantaiteenmuseo
183 Kultamuseo
184 Evakkomuseo
185 Hotelli- ja ravintolamuseo
186 Helinä Rautavaaran museo
187 Kulttuurien museo
188 Kumbukumbu
189 Poliisimuseo
190 Vankilamuseo
191 Rikosmuseo
192 Tullimuseo
193 Helsingin pelastuslaitoksen palomuseo
194 Palomuseo, Kouvola
195 Helsingin väestönsuojelumuseo
196 Suomen järvikalastusmuseo
197 Suomen Vapaa-ajan kalastusmuseo

Ongelmalliseksi aineiston rajauksen tekee se, että osa valtakunnallisista erikoismuseoista toimii alueella, joka on limittäinen kulttuurihistoriallisten museoiden kanssa. Esimerkiksi monet kotiseutumuseot saattavat teemoiltaan olla käytännössä maatalouden erikoismuseoita. Myös yhteys vaikkapa käsityön tai metsätalouden teemoihin on joissain kotiseutumuseoissa läheinen. Toisaalta asiaa voisi tulkita kääntäen niinkin, että esimerkiksi Lusto, Sarka, Suomen käsityön museo tai Werstas ovat itse asiassa kulttuurihistoriallisia museoita. Asia on erikoismuseopuussa ratkaistu siten, että mukaan ei ole otettu lainkaan perinteisiä kotiseutumuseoita, joita enemmistö paikallismuseoista on. Lisäksi puuhun ei ole pääsääntöisesti kelpuutettu henkilöhistoriallisia museoita tai kotimuseoita, joiden on tulkittu olevan ensisijaisesti kulttuurihistoriallisia kohteita. Tällaisista tulkinnanvaraisuuksista ja rajauksista huolimatta erikoismuseopuun 214 museokohdetta antavat varsin hyvän kuvan siitä, millaisia erikoismuseoita Suomessa toimii. Joukosta toki puuttuvat pienimmät museot ja yksityisten keräilijöiden kokoelmat, joilla saattaa olla jollain erikoisalueella hyvinkin ainutlaatuinen ja tunnustettu arvonsa.

Erikoismuseopuun museot on ryhmitelty temaatistisesti 16 valtakunnallisen erikoismuseon ja Sotamuseon ympärille. Ajatuksena ei ole määritellä sitä, mitkä museot kuuluisivat valtakunnallisen erikoismuseon alaisuuteen vaan pikemminkin puu kuvaa museoiden temaatistisia suhteita. Samalla erikoismuseopuu antaa hyvän näkökulman siihen, millä sektoreilla erikoismuseotoiminta on vilkkainta. Tekniikan museoon kytkeytyviä museoita on lukumääräisesti eniten, yhteensä 40 (museopuun numerot 69–107). Toiseksi eniten, yhteensä 35, on Sotamuseoon kytkeytyviä museoita (1–35). Maatalousmuseo Saran joukkoon kuuluu vain 11 museota (123–132), mikä johtuu paljolti kotiseutumuseoiden puutteesta – lukumääräisesti niitä olisi varmasti sotahistoriallisiakin museoita enemmän. Liikennehistoriallisia museoita on runsaasti, mutta ne jakautuvat useille toimijoille: Mobilialle 12 museota (51–61), Forum Marinumille 11 (41–50), Rautatiemuseolle kahdeksan (62–68) ja Ilmailumuseolle kuusi (36–40). Oman selkeän ryhmänsä muodostavat myös 14 työväenmuseota (108–120) ja yhdeksän urheilumuseota (133–141).

Muiden valtakunnallisten erikoismuseoiden ryhmät ovat silmiinpistävän pieniä: Käsityön museon kolme museota (148–150), Arkkitehtuurimuseon kolme (153–155), Luston kaksi (121–122), Siidan kaksi (146–147), Designmuseon yksi (152) ja Lasimuseon yksi (151). Suomen valokuvataiteen museoon temaatistisesti kytkeytyviä muita erikoismuseoita ei museopuussa ole ainuttakaan. Teatterimuseolle olisi käynyt samoin ellei ryhmään olisi laskettu neljää museota muiden esittävien taiteiden alueelta (142–145). Sellaisia erikoismuseoita, joita ei voinut ryhmitellä selkeästi yhdenkään valtakunnallisen erikoismuseon sektorille, oli 42 (156–197) eli joka viides erikoismuseo.

Erikoismuseopuussa on pyritty kuvaamaan joidenkin museoiden suhteita myös näiden välisillä etäisyyksillä. Esimerkiksi tekniikan sektorilla omaksi alalohkokseen ryhmittyvät viestintään liittyvät yhdeksän museota, jotka ovat teknillisten erikoismuseoiden vasemmassa reunassa. Vastaavasti oikeassa reunassa on runsaasti teollisuushistoriallisia museoita, jotka teemallisesti sopisivat yhtä lailla Työväenmuseo Werstaan sektorilla siltä osin kuin ne käsittelevät työelämää eivätkä teknologiaa. Myös joitain muitakin museoita on voitu sijoittaa tällä tavoin harkitusti, mutta pääsääntöisesti paikka on määrittynyt vain suhteessa yhteen valtakunnalliseen erikoismuseoon.

Museopuussa valkoisella on merkitty ne museot, joiden ei voi katsoa temaatistisesti sopivan minkään valtakunnallisen erikoismuseon viiter ryhmään. Näissäkin museoissa on kuitenkin havaittavissa tiettyjä temaatistisia ryhmiä – vain seitsemän erikoismuseota jää kokonaan ryhmittelyn ulkopuolelle. Suurimpana voi pitää hyvinvointipalveluihin liittyviä museoita museopuun oikeassa yläkulmassa (160–174). Tähän joukkoon kuuluu muun muassa kuusi koulutukseen ja neljä sairaanhoitoon liittyvää museota, pari apteekkimuseota ja muutamia muita erikoismuseoita. Toinen laajempi, seitsemän erikoismuseon ryhmänsä on alhaalla, rungon oikealla puolella olevat turvallisuusalan museot (189–195). Tähän joukkoon kuuluu poliisin, vankeinhoidon, tullin, pelastustoimen ja väestönsuojelun museoita.

Muutamien museoiden ryhmiä ovat lisäksi neljä uskonnollisten yhteisöjen museota (156–159) puun oikeassa alareunassa ja näiden yläpuolella kolme etnografista museota (186–188). Alhaalla rungon

vasemmalla puolella on neljän museon ryhmä (175–178), joista kaksi on pankkialan ja kaksi kaupan alan museoita. Lisäksi oikeassa reunassa hieman puolivälin yläpuolella on kaksi kalastusmuseota (196–197). Suomessa toki toimii enemmänkin ei-ammattillisesti hoidettuja kalastusmuseoita, mutta nämä eivät paikallismuseokyselyssä täytä tuhannen kävijän tai 5000 euron menojen ehtoja, joita museopuun kokoamisessa on käytetty. Vastaavia puutteita liittyy muihinkin teemoihin.

Erikoismuseopuu on kaikista vajavaisuuksistaan, epäjohtonmukaisuuksistaan ja mahdollisista virheistään huolimatta kätevä tiivistys, kun haluaa tarkastella suomalaisen erikoismuseokentän temaatista ryhmittymistä. Puu kuvaa erikoismuseokentän nykytilaa ja valtakunnallisten erikoismuseoiden asemaa suhteessa muihin erikoismuseoihin. Puuta hyödynnetään tämän raportin jälkipuoliskolla, kun tarkastelen valtakunnallista erikoismuseojärjestelmää ja sen kehittämistä.

2 Valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit

Opetus- ja kulttuuriministeriö nimeää valtakunnalliset erikoismuseot. Nimeäminen tapahtuu hakemuksesta eikä siihen liittyvistä menettelytavoista ole olemassa tarkkoja ohjeita. Valtakunnallisten erikoismuseoiden juridinen asema on viime kädessä määritelty museolaissa ja -asetuksessa (2005/877 ja 2005/1192). Museoalan lainsäädäntö määrittelee puitelakien tapaan vain väljästi toiminnan lähtökohdat, joita ministeriö voi sitten soveltaa ja täsmentää normiohjauksellaan. Valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeämiseenkin viitataan vain kohdassa, jossa todetaan, miten ”valtionosuus suoritetaan opetusministeriön nimeämälle valtakunnalliselle erikoismuseolle (...) 10 prosenttiyksikköä korkeampana”. Tehtävän peruuttaminen on sen sijaan mainittu täsmällisemmin museoasetuksessa, jonka mukaan ”opetusministeriö voi museon ylläpitäjää kuultuaan perustellusta syystä peruuttaa museolle antamansa tehtävän toimia valtakunnallisena erikoismuseona”.

Valtakunnalliset erikoismuseot on nimetty opetus- ja kulttuuriministeriön tekemillä erillispäätöksillä. Museoiden lähettämistä hakemuksista on pyydetty lausunto Museovirastolta ennen päätöksentekoa. Nimeämispäätösten taustalla on pitkälti ollut vuonna 1985 valmistunut erikoismuseotyöryhmän loppuraportti, jossa on arvioitu sekä valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeämisedellytyksiä että niitä alueita, joille valtakunnallinen erikoismuseo voitaisiin nimetä. Nämä kriteerit ovat epätasälliset ja yli 25 vuotta vanhoina eivät enää vastaa sitä, mitä tämän päivän museotoiminnalta edellytetään. Tämän selvityksen yhtenä tavoitteena onkin määritellä sellai-

set toimivat ja ajantasaiset kriteerit, joita opetus- ja kulttuuriministeriö ja Museovirasto voisivat jatkossa käyttää arvioidessaan sekä nykyisiä valtakunnallisia erikoismuseoita että mahdollisia uusia hakijoita. Lisäksi kriteerit voivat toimia myös työkaluina museoille itselleen näiden kehittäessä omaa toimintaansa.

Vaikka lainsäädäntö ei ole kovin yksityiskohtainen valtakunnallisten erikoismuseoiden suhteen, museolaki asettaa kuitenkin yleiset ehdot valtionosuuden saamiselle, joita voi pitää jonkinlaisina julkisen museon vähimmäisedellytyksinä. Valtakunnallisen erikoismuseon tulee luonnollisesti läpäistä nämä lakiin kirjatut ehdot ja mielellään myös ylittää vähimmäisvaatimukset selvästi. Valtionosuuden saamisen edellytyksenä on, että:

- 1) museon omistaa kunta tai kuntayhtymä taikka yksityinen yhteisö tai säätiö, jonka sääntömääräisiin tehtäviin kuuluu museotoiminnan harjoittaminen tai museon ylläpitäminen;
- 2) museon toiminnalle on taloudelliset edellytykset, mutta että museota ei kuitenkaan ylläpidetä taloudellisen voiton tavoittelemiseksi;
- 3) museolla on sen toimintaa ohjaavat säännöt, joissa museon toimiala on määritelty sen mukaan kuin valtioneuvoston asetuksella säädetään;
- 4) museon kokoelmien säilyminen museokokoelmina on turvattu myös museon lopettaessa toimintansa;
- 5) museolla on toiminnasta vastaava päätoiminen museonjohtaja ja riittävä määrä museoalan koulutuksen saanutta henkilöstöä;

- 6) museon näyttely-, työ- ja yleisötilat sekä kokoelmien hoitoon ja säilytykseen tarkoitettut tilat ovat tarkoituksenmukaisia;
- 7) museon toiminta on ympärivuotista ja sen kokoelmat ovat museon käyttäjien tavoitettavissa;
- 8) museolla on toiminta- ja taloussuunnitelma sekä muut toimintaa ohjaavat suunnitelmat siten kuin valtioneuvoston asetuksella säädetään.

Lakia täsmällisempi säädös on museoasetus, joka määrittää museotoimintaa yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi museoalan koulutuksen saaneen henkilöstön vähimmäismäärästä ja kelpoisuusvaatimuksista on säädetty valtioneuvoston asetuksella siten, että valtionosuutta saavassa museossa tulee työskennellä koulutettu museonjohtaja ja vähintään toinen ammatillisesti koulutettu työntekijä. Myös korotettua valtionosuutta saavien museoiden tehtävistä on asetuksessa omat määräyksensä. Museoasetuksen mukaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävänä on:

- 1) edistää erikoismuseotoimintaa erikoisalallaan;
- 2) huolehtia samaa erikoisalaa edustavien museoiden keskinäisestä yhteistyöstä ja erikoisalansa museokokoelmiin liittyvän tiedon saatavuudesta;
- 3) antaa asiantuntija-apua toimialaansa liittyvissä kysymyksissä;
- 4) suorittaa muut opetusministeriön antamat tehtävät.

Lisäksi korotettua valtionosuutta saavilta museoilta edellytetään museoasetuksessa suunnitelmaa valtakunnallisen toiminnan painopisteistä ja tavoitteista, joista neuvotellaan Museoviraston kanssa nelivuotiskausittain. Tämän lisäksi kaikilta valtionosuusmuuseoilta edellytetään pitkän tähtäimen toiminta- ja taloussuunnitelmaa, joka sisältää rahoitussuunnitelmien lisäksi suunnitelmat museon tavoitteista ja painopisteistä sekä siitä, kuinka tutkimus ja konservointi sekä kokoelmien esittäminen, tallennus, kartuttaminen ja säilyttäminen on museossa järjestetty.

Vaikka museolain ja -asetuksen kriteerijä voi joiltain osin pitää varsin vaativina, ne eivät loppujen lopuksi kerro juurikaan siitä, millainen museo voidaan nimetä valtakunnalliseksi erikoismuseoksi. Keskei-

nen museoasetuksessa mainittu käsite on kuitenkin ”erikoisala”, johon liittyvää museotoimintaa, tietoa, osaamista ja yhteistyötä valtakunnallisen erikoismuseon tulee toiminnallaan edistää. Valtakunnallisella erikoismuseolla tulee siis olla selkeä ja määritelty toimialue. Erikoisaloista on olemassa ministeriön asettaman työryhmän vuonna 1985 tekemä lista, jota on tähän saakka noudatettu muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Valtakunnallinen erikoismuseojärjestelmä on ollut olemassa kohta kaksikymmentä vuotta ja toiminta on kehittynyt nykyisiin uomiinsa paljolti käytännön kokemusten, vertaisoppimisen ja koko museoalaa ravistelleiden muutosten myötä. Toiminnan ohjaus alkoi täsmentyä vuonna 2008, jolloin Museoviraston johdolla käytiin ensimmäiset neuvottelut valtakunnallisen toiminnan painopisteistä ja tavoitteista. Neuvottelujen myötä valtakunnallisten erikoismuseoiden tehtävät ja toimintatavat ovat kirkastuneet, ja myös kuva museoille asetettavista vaatimuksista on muuttunut siitä, miten asiaa 1980-luvulla ajateltiin.

Tässä selvityksessä on muodostettu kymmenestä kriteeristä muodostuva arviointikokonaisuus, jonka perusteella voidaan tarkastella, kuinka hyvin yksittäinen museo täyttää valtakunnalliselle erikoismuseolle asetettavat vaatimukset. Kriteereissä on kaksi vähimmäiskriteeriä ja kahdeksan tavoitekriteeriä.

Vähimmäiskriteereillä tarkoitetaan sellaisia kriteerejä, joita voidaan pitää ehdottomina edellytyksinä valtakunnallisen erikoismuseotehtävän hoitamisessa. Nämä kriteerit ovat toimialue ja kokoelmavastuu. Sellainen museo, jonka toimialue ei ole riittävän merkittävä, ei voi hoitaa valtakunnallisen erikoismuseon tehtäviäkään. Vastaavasti museo, jolla ei ole valtakunnallisesti keskeistä kokoelmavastuuta, ei täytä kriteerejä, vaikka museo olisi muilta osin erinomaisesti hoidettu.

Tavoitekriteereissä on kysymys siitä, kuinka hyvin museo hoitaa valtakunnallisen erikoismuseon tehtävänsä. Osa kriteereistä on sellaisia, että myös muut kuin valtakunnalliset erikoismuseot voivat ne toimintansa puolesta täyttää. Menestyminen tavoitekriteereillä mitattuna on valtakunnallisille erikoismuseoille tärkeää, mutta se ei kompensoi vähimmäiskriteerien mahdollisia puutteita. Tavoitekriteerien arvioimisessa on kuitenkin harjoitettava enemmän tapauskohtaista

harkintaa vaikka joidenkin kriteerien kohdalla on myös selvästi määriteltävissä vähimmäistasoja.

Kun opetus- ja kulttuuriministeriö ja Museovirasto käsittelevät hakemuksia, joissa jokin museo tavoittelee valtakunnallisen erikoismuseon asemaa, niiden tulisi tarkastella ensisijaisesti kahden vähimmäiskriteerin toteutumista. Mikäli ne täyttyvät, voidaan kahdeksan tavoitekriteerin osalta harkita sitä, olisiko valtakunnallisten erikoismuseotehtävien hoitamiseen käytännön edellytyksiä. Tässä harkinnassa tulee ottaa huomioon museon potentiaalinen kehitys: valtakunnallisen erikoismuseon asema ja siihen liittyvä rahoitus ovat usein edellytyksiä sille, että museo voisi jatkossa täyttää tavoitekriteerit.

On syytä korostaa, että monet nykyisistä, hyvin hoidetuista erikoismuseoista eivät olisi täyttäneet tässä selvityksessä esitettyjä tavoitekriteereitä heti nimeämisen jälkeen eivätkä ne jatkossakaan niitä täyttäisi, mikäli niiden rahoitusta supistettaisiin rajusti. Tästä huolimatta voi syntyä tilanteita, joissa jokin toimiva valtakunnallinen erikoismuseo täyttää vähimmäiskriteerit, mutta tavoitekriteerien osalta alkaa näyttää ilmeiseltä, että se ei pysty hoitamaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtäviä tarkoituksenmukaisella tavalla. Tällöin opetus- ja kulttuuriministeriön tulee käynnistää museon kanssa vuoropuhelu, jonka tuloksena museon toimintaa joko riittävästi kehitetään tai vaihtoehtoisesti sen erikoismuseoasema perustellusta syystä peruutetaan.

Kukin kriteeri on seuraavaksi kuvattu omissa alaluvuissaan ja jokaisen alaluvun lopussa on mainittu niitä tunnuslukuja, joiden avulla voidaan arvioida valtakunnallisen erikoismuseotehtävän toteutumista. Nämä mittarit on pääosin tarkoitettu museoiden oman toiminnan kehittämiseen. Luvussa 4.3. esitetään yhteenveto valtakunnallisten erikoismuseoiden toiminnan mittaamisesta.

Valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit

Vähimmäiskriteerit:

1. Toimialue
2. Kokoelmavastuu

Tavoitekriteerit:

3. Valtakunnallisuus
4. Talous
5. Yhteistyö
6. Sidosryhmät
7. Asiantuntijuus
8. Yleisö
9. Laatu
10. Ainutlaatuisuus

2.1 Järkevä toimialue

Museon järkevä toimialue on vähimmäiskriteeri, jonka täytyminen on valtakunnalliselle erikoismuseolle aivan välttämätöntä. Museon toimialueen on oltava valtakunnallisesti merkittävä ja riittävän laaja. Toimialueen ydin ei saa olla sanottavammin päällekkäinen muiden museoiden kanssa vaikka toimialue voi myös hallitusti lomittua muiden museoiden teemoihin. Toimialueen on tärkeää olla joustava, jotta museo voi ottaa haltuunsa myös sellaisia uusia kulttuurin ja yhteiskunnan ilmiöitä, joiden museoimiseen ei ole vielä olemassa toimivia työnjakoa. Toimialue ei voi esimerkiksi olla puhtaan historiallinen vaan sen on saatava uusia ilmenemismuotoja myös tulevaisuudessa.

Valtakunnallisesti merkittävien ja riittävän laajojen toimialueiden määrittäminen on harkintaa, jota väistämättä tehdään oman aikamme ehdoilla. Lähtökohtana voi pitää jo nimettyjen valtakunnallisten erikoismuseoiden verkostoa: ainakaan sellaisille alueille, jotka ovat toimivia museoita suppeampia, ei pitäisi nimetä uusia valtakunnallisia erikoismuseoita. Erityisen varovainen tulee olla tapauksissa, joissa museo on ainoa alansa edustaja eikä sille löydy kansainvälisiä vertailukohtia. Museon toimialueen yhteiskunnallista merkittävyyttä arvioitaessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota ilmiön museaaliseen painavuuteen: valtakunnallisten erikoismuseoiden toimialueella on oltava huomattavaa kulttuuriperintöarvoa ja harrastuneisuutta museotoimintaan. Monet yhteiskunnan osa-alueet, vaikkapa talouselämän eri sektorit, voivat

olla aikalaisille erittäin keskeisiä, mutta niiden museaalinen jalanjälki saattaa jäädä lopulta vähäiseksi. Vastaavasti luovien alojen kentällä jonkin ilmiön mittava kulttuurihistoriallinen arvostus saattaa syntyä vasta vuosikymmenten päästä.

Toimialueiden päällekkäisyyden välttäminen on museokentän kehittämisessä erittäin tärkeää. Valtakunnallisten erikoismuseoiden toimialueet eivät saisi olla keskenään päällekkäisiä, mutta päällekkäisyys kulttuurihistoriallisten tai taidemuseoiden kanssa voi sekin olla ongelmallista. Jokaiselle ilmiölle ei tarvita omaa erikoismuseota, eikä jokaisen erikoismuseon tule tavoitella valtakunnallisen erikoismuseon tehtäviä. Museokentän pitää pystyä hoitamaan kulttuuriperinnön rajatunmat aihealueet ensisijaisesti kehittämällä omaa työnjakoaan. Tiettyä päällekkäisyyttä niin kokoelmissa kuin näyttelytoiminnoissa tulee erikoismuseoiden ja kulttuurihistoriallisten museoiden välillä aina esiintymään, mutta valtakunnallisen erikoismuseon pitäisi pikemminkin päästä tällaisten raja-aitojen yläpuolelle. Valtakunnallisen erikoismuseon tulisi työskennellä toimialueella, jolla tarvitaan kyseiseen teemaan erikoistunutta muistiorganisaatiota siitä huolimatta, että myös kulttuurihistoriallisilla ja taidemuseoilla olisi satunnaisesti teemaa sivuavaa toimintaa. Sen sijaan valtakunnallista erikoismuseota ei tulisi nimittää sellaiselle alueelle, joka jo on kattavasti muiden museoiden hoidossa.

Toimialueet myös muuttuvat ajan myötä. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulee ottaa yhteiskunnallinen kehitys huomioon, täsmentää toimintaansa ja soveltuvin osin paikata museokentän työnjakoihin väistämättä syntyviä uusia aukkoja. Valtakunnallinen erikoismuseo ei voi liioin jumiutua pienen erikoisalueen museoksi, jos yhteiskunnallinen kehitys alkaa ajaa tuon erikoisalueen ohitse. Toimialueen arvioimiseen ei ole käytettävissä yksiselitteisiä mittareita, mutta luvussa 4.1 esitetään selvitysmiehen näkemys siitä, millä toimialueella tarvitaan 2010-luvun Suomessa valtakunnallisia erikoismuseoita.

2.2 Vastuu kulttuuriperinnöstä

Museon kokoelmavastuu on vähimmäiskriteereistä toinen, jossa valtakunnallisen erikoismuseon tulisi ylittää tietyllä vähimmäistasolla. Valtakunnallisella eri-

koismuseolla on oltava valtakunnallisesti merkittävä kokoelma, jota myös kartutetaan. Kokoelmatyön on oltava hyvin suunniteltua ja valtakunnallisen erikoismuseon tulee myös huolehtia oman alansa tallennustyön koordinoinnista.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmia voi luonnehtia oman alansa kansalliskokoelmiksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että ne muodostavat oleellisen osan kansallisesta kulttuuriperinnöstä ja historiallisesta muistista, josta suomalaisten museoiden, arkistojen ja kirjastojen tulee pysyvästi huolehtia. Kansalliskokoelma on kokoelma, joka sisältää suomalaisen kulttuuriperinnön näkökulmasta runsaasti korvaamattoman arvokasta aineistoa, jota ei ole muiden muistiorganisaatioiden kokoelmissa. Kansalliskokoelmaa myös kartutetaan systemaattisesti valtakunnallisesta näkökulmasta harkiten kunkin tallennettavan objektin ja ilmiön merkitystä osana Suomen historiaa. Joskus kokoelman arvo määrittyy myös kansainvälisesti: museon kokoelmissa saattaa olla aineistoa, jonka kulttuuriperintöarvo näyttäytyy jopa vahvempaan kansainvälisestä näkökulmasta.

Mutta milloin yksittäistä museokokoelmaa voi pitää kansalliskokoelmana? Kokoelman arvottamiseen on olemassa erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan arvoluokitaa yksittäisiä esineitä tai esineryhmiä. Niiden käyttäminen kokoelmatasolla saati hallinnollisten päätösten valmistelussa on kuitenkin vaikeaa. Erikoismuseon kokonaista kokoelmaa arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota ainakin kokoelman teeman historialliseen ja kulttuuripoliittiseen merkittävyyteen, siihen kuinka hyvin kokoelma kattaa tämän teeman sekä siihen, kuinka vanha ja laaja kokoelma on. Kansalliskokoelma sisältää yleensä aihepiirin parhaan aineiston Suomessa ja tästä syystä muut museot myös lainaavat sen aineistoja.

Näiden vähimmäisvaatimusten lisäksi kokoelmavastuuta voi tarkastella laajemmin myös tavoitekriteerinä, joka kohdistuu kokoelmatyön hoitoon. Valtakunnallisen erikoismuseon tallennusvastuun on oltava selkeästi määritelty, mutta vastuuta tulisi kantaa myös uusista ilmiöistä. Valtakunnallinen erikoismuseo ei voi olettaa, että joku muu taho ryhtyisi hoitamaan toimialueen liepeillä syntyvät uudet ilmiöt vaan museon on itse kannettava vastuuta ja resurssiensa puitteissa pystyttävä priorisoimaan toi-

mintaansa. Museo tekee tietoisia valintoja siitä, mitä kulttuuristamme säästetään jälkipolville. Kokoelmia on hoidettava hyvin, kokoelmien digitoinnin on oltava määrätietoista ja kokoelmat tulee olla myös verkon kautta saavutettavissa.

Kokoelmiin ja tallennusvastuisiin liittyy väistämättä päällekkäisyyksiä. Valtakunnallisen erikoismuseon ei tarvitse eikä se usein voikaan itse kerätä kaikkea toimialueellaan vaan sen on ennen muuta pystyttävä koordinoimaan alan tallennusta yhteistyössä muiden museoiden kanssa. Suomessa on tallennustyössä kaksinkertainen logiikka: alueellisesti toimivat kaupunginmuseot ja aiheen mukaan toimivat erikoismuseot kattavat kulttuuriperinnön tallentamisen kuin päällekkäin asetetut verkot. Joissain kohdin kulttuuriperintö tulee turvattua moninkertaisesti, mutta jotkut alueet jäävät molemmilta museoryhmiltä huomaamatta. Ei siis riitä, että valtakunnalliset erikoismuseot huolehtivat vain keskeisimpien ilmiöiden tallentamisesta kansalliskokoelmaansa vaan samalla niiden tulisi seurata niitäkin teemoja, joista museokenttä ei muutoin huolehtisi.

Kokoelmatyön mittaaminen

Kokoelmapoliittinen ohjelma. Jokaisella valtakunnallisella erikoismuseolla tulee olla kokoelmapoliittinen ohjelma, joka on ladattavissa museon kotisivuilta.

Kokoelmatiedot. Perinteisiä kokoelmatyön vuosittaisia mittareita ovat kokoelmien kokonaismäärät ja digitoitujen kokoelmien määrät. Näiden indikaattoreiden tavoitetasot ovat aina museokohtaisia.

Kokoelmien käyttö. Kokoelmien käyttöön liittyen keskeisimmät vuositason mittarit ovat yleisölle avoimista tietokannoista tehtyjen hakujen määrä, tietopalveluasiakkaiden määrä, kuva-arkistolta ostettujen valokuvien määrä, kuva-arkiston myyntitulot sekä lainattujen esineiden määrä.

2.3 Aitoa valtakunnallisuutta

Museoasetuksen mukaan valtakunnallisen erikoismuseon tulee edistää erikoismuseotoimintaa erikoisalallaan, huolehtia samaa erikoisalaa edustavien

museoiden keskinäisestä yhteistyöstä ja erikoisalansa museokokoelmiin liittyvän tiedon saatavuudesta sekä antaa asiantuntija-apua toimialaansa liittyvissä kysymyksissä. Näiden tehtävien on katsottu kuvaavan sitä valtakunnallista toimintaa, jota tämän ryhmän museoilta odotetaan ja jota tuetaan korotetulla valtionosuudella. Valtakunnallisuuden hyvä hoitaminen on siis keskeinen tavoitekriteeri arvioitaessa valtakunnallisten erikoismuseoiden onnistumista tehtävässään.

Museoasetuksen muotoilu on käytännön koordinaatiossa osoittautunut liian monitulkintaiseksi ja väljästi määritellyksi, vaikka asetustekstinä kuvaakin kohtuullisesti erikoismuseotoiminnan monimuotoisuutta. Vuonna 2008 Museoviraston käymissä neuvotteluissa valtakunnalliset erikoismuseot ryhmittelevät toimintansa asetuksesta poimittujen otsikkojen alle, mutta syksyllä 2011 käydyissä neuvotteluissa oli siirrytty uudenlaiseen suunnittelumatriisiin, jonka jaottelu kuvaa paljon paremmin valtakunnallisen toiminnan käytännöllistä luonnetta. Matriisiin mukaan valtakunnallinen erikoismuseotoiminta ryhmiteltiin seuraavien otsikoiden alle: 1) valtakunnallinen vaikuttaminen oman erityisalan kysymyksissä, 2) oman erikoisalan museo- ja tallennustoiminnan kehittäminen valtakunnallisesti, 3) omaan erikoisalaan liittyvät kulttuuriympäristöt, 4) oman erikoisalan museoiden keskinäisestä yhteistyöstä huolehtiminen, 5) valtakunnallinen kokoelmatyö ja dokumentointi, 6) omaan erikoisalaan liittyvän tiedon tuottaminen, välittäminen ja saatavuus sekä 7) asiantuntijapalvelut, tietopalvelut ja neuvonta.

Valtakunnallisen erikoismuseon toiminnassa on varsin vaikea tehdä selkeää erottelua sen välille, mikä on museon valtakunnallista toimintaa ja mikä on jotain muuta toimintaa. Käytännössä riippuu paljolti näkökulmasta, mitä toiminnassa pitää paikallisena ja mitä valtakunnallisena, koska museo on kuitenkin aina johonkin fyysiseen sijaintiin sidottu, kohtalaisen pienellä henkilöstöllä toimiva organisaatio. Vaikka jaottelulla valtakunnalliseen ja muuhun toimintaan ei olisi minkäänlaista merkitystä museon jokapäiväisessä toiminnassa, tällaista jaottelua kuitenkin tarvitaan kulttuurihallinnossa sen arvioimiseksi, onko museon toiminnalla valtakunnallista merkittävyyttä vai rinnastuuko se toiminnaltaan enemmänkin paikallisiin museoihin.

Museo voi toimia valtakunnallisesti monin eri tavoin ja valtakunnallisuus näkyy niin kokoelmissa, näyttelyissä kuin tutkimuksessakin. Valtakunnallinen toiminta on kuitenkin luontevinta määritellä sellaiseksi toiminnaksi, joka näkyy ensisijaisesti museon seinien ja kotikaupungin ulkopuolella. Valtakunnallista toimintaa ei siis ole se, että museo käsittelee valtakunnallisesti tärkeitä aiheita tai museo toimii kansallisesti merkittävässä miljöössä. Näyttelytoiminnasta tulee tämän määritelmän mukaan valtakunnallista esimerkiksi siinä vaiheessa, kun näyttely lähtee kiertämään muualle maahan tai se toteutetaan verkkoympäristössä. Vastaavasti museopedagoginen toiminta on hyvin harvoin luonteeltaan valtakunnallista, koska se on yleensä sidottu museon fyysisiin tiloihin.

Valtakunnallista toimintaa tyypillisimmillään ovat asiantuntijapalvelut, kokoelmatietojen julkaiseminen verkossa, sidosryhmien sitouttaminen kulttuuriperinnön suojeluun, laajat tutkimusprojektit ja muut yhteishankkeet sekä kulttuuriympäristöjen suojeluun liittyvät tehtävät. Muille museoille tärkeitä valtakunnallisia palveluita ovat oman erikoisalueen museoiden tapaamiset ja neuvonta, erilaiset koulutustilaisuudet ja seminaarit, kokoelmanhallinnan kehittäminen, tallennusyhteistyö sekä tietojärjestelmien ylläpitäminen. Myös kansainvälistä toimintaa voi tarkastella osana valtakunnallisuutta: museo edustaa suomalaista kulttuuriperintöä kansainvälisessä yhteistyössään ja vastaavasti tuo ulkomailta vaikutteita yleisöilleen ja suomalaiselle museokentälle.

Valtakunnallisuuden mittaaminen

Suunnitelmat. Jokainen valtakunnallinen erikoismuseo laatii suunnitelman valtakunnallisen toimintansa painopisteistä ja tavoitteista, joista neuvotellaan Museoviraston kanssa nelivuotiskausittain. Suunnitelmat ja neuvottelujen lopputuloksena syntyvät yhteenvedot sekä niiden toteutuminen mahdollistavat valtakunnallisten erikoismuseoiden vertailun valtakunnallisuuden näkökulmasta.

2.4 Vahva talous

Talous muodostaa reunaehdot kaikkien kulttuurilaitosten toiminnalle. Valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän näkökulmasta jokaisella museolla tulee olla niin vahva taloudellinen asema, että se pystyy hoitamaan tehtävänsä. Valtakunnalliset erikoismuseot toimivat kuitenkin pääosin julkisen rahoituksen varassa, joten tämä tekee taloudellisen tavoitekriteerin arvioimisesta varsin vaikeaa. Vastuu museoiden talouden kehittämisestä on kuitenkin museoilla ja niiden taustayhteisöillä itsellään. Rahoittajien roolina on hyvän ja valtakunnallisesti arvokkaan museotoiminnan mahdollistaminen, koska liiketaloudellisiin perusteisiin sitä ei voi harjoittaa.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoitus pohjat voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia ja usein ne myös riippuvat museon erityisalueesta. Talouteen vaikuttavat erityisesti valtion ja kuntien avustussummat, museon omistajatahojen kohdistamat resurssit ja museon kyky omaan varainhankintaan. Käytännössä nämä tekijät riippuvat paljon museon aihealueesta ja sijainnista – siis tekijöistä, joihin museon on vaikea itse vaikuttaa. Toisaalta jokainen museo pystyy myös kehittämään omaa varainhankintaansa. Museo myös päättää siitä, kuinka hyvin se talouttaaan hoitaa. Menot on sopeutettava tulojen mukaan ja pystyttävä rakentamaan vakavarainen asema, joka mahdollistaa myös kulttuurilaitokselle kohtuullisen riskinoton.

Valtakunnalliset erikoismuseot ovat pääosin yksityisiä museoita ja niiden tulee hyödyntää aktiivisesti yksityisoikeudellista asemaansa. Rahoituksen lähteitä tulisi olla useita, rahoituksen hankkimisen määrätietoista ja oman varainhankinnan yltää museokentän sisäisissä vertailuissa kohtuullista paremmalle tasolle. Vastaavasti museoiden maksuvalmiuden tulisi olla sellaisella tasolla, joka mahdollistaa myös tilapäiset heilahdukset ja epäonnistuneenkin riskinoton toimintaa halvaannuttamatta. Taseen puskurirahastoilla on taloudellisesti vakauttava vaikutus silloin, kun niiden koko yltää 10–20 prosenttiin liikevaihdosta. Tätä suurempien pääomien kerääminen on perusteltua, jos museo valmistautuu tuleviin investointeihin. Museon pitäisi kuitenkin selvitä kahden kuukauden menoistaan sellaisessakin tilanteessa, jossa kaikki tulonlähteet ehtyvät. Yksityisen museon tulisikin

normaalivuotena pystyä lievästi positiiviseen tulokseen, kun negatiiviseen tulokseen on puolestaan oltava syynä poikkeukselliset olosuhteet tai investoinnit. Koska museot ovat julkisesti rahoitettuja laitoksia, ylijäämän tulee kuitenkin pysyä kohtuullisissa rajoissa. Jos museon ylijäämä pysyy 1-5 prosentissa liikevaihdosta ja katetaan kokonaan oman toiminnan tuotoilla, voidaan taloudenhoitoa kutsua suunnitelmalliseksi.

Museon riittävä koko on edellytys toiminnallisesti ja taloudellisesti tehokkaalle museotyölle. Riittävän suuressa yksikössä on mahdollista käyttää erityisalojen ammattilaisia, priorisoida työtehtäviä, huolehtia työnantajan vastuista asianmukaisesti, tehostaa hallintoa sekä kehittää oman erikoisalan osaamista. Yleisesti ottaen Suomessa ongelmana ovat liian pienet museoyksiköt. Vaikka valtakunnalliset erikoismuseot ovat museoina keskisuuria, niiden valtakunnallinen tehtävä asettaa lisävaatimuksia riittävälle koolle. Museolain uudistuksessa vuonna 2006 lähdettiin siitä, että valtionosuutta saavassa museossa tulee työskennellä vähintään kaksi museoammatillisesti koulutettua henkilöä. Norjassa elinvoimaisen museon minimikokona on ryhdytty pitämään 6-8 henkilöä.

Tässä selvityksessä on arvioitu, että alle kymmenen henkilötyövuoden voimavaroin toimiva museo ei pysty aidosti hoitamaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävää millään toimialueella. Kymmenen henkilötyövuotta vastaa valtionosuutta saavien museoiden mediaanikokoa, eikä se riitä valtakunnallisten tehtävien hyvään hoitamiseen. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulee olla kooltaan keskisuuria, ei pieniä museoita. Esimerkiksi kokoelmatyön pitkäjänteinen koordinointi tai asiantuntijapalveluiden hoitaminen vaativat henkilöstöä, joiden työaika ei ole jatkuvasti sidottu museon juokseviin asioihin. Kun henkilötyövuosien yhteenlaskettu määrä on 11–20, valtakunnallisen työn hoitaminen on yhä vaikeaa, mutta museo voi suoriutua tehtävistään välttävästi. Suurin osa toimialueista on kuitenkin niin laajoja, että henkilöstöä tarvitaan selvästi enemmän kuin kymmenen henkilötyövuotta.

Talouden mittaaminen

Tilinpäätöstiedot. Museotalouden näkökulmasta keskeisimpiä tilinpäätöstietoja ovat tuloslaskelman osalta liikevaihto, tulos ja toiminnan tuotot sekä näiden suhteet. Tulojen ja menojen erittelemineen on tarpeen useista eri näkökulmista ja tietoja kannattaa suhteuttaa muihin indikaattoreihin. Taseen osalta tulee seurata erityisesti vaihtuvien vastaavien, rahoitusomaisuuden ja oman pääoman kehitystä. Liiketaloudelliset mittarit, kuten käyttökatteet, maksuvalmiuden tunnusluvut (QR ja CR) tai kassavirtalaskelmat soveltuvat varsin rajallisesti museotalouden kuvaamiseen.

Henkilöstö. Henkilöstön määrää voidaan seurata useilla eri mittareilla. Esimerkiksi museotilastointiin kootaan tietoja museoammatillisen henkilökunnan, vakinaisen henkilökunnan, laskennallisten henkilötyövuosien ja todellisten henkilötyövuosien määrästä. Todellisten henkilötyövuosien määrä on näistä luotettavin ja yksiselitteisin mittari.

2.5 Suuressa suomalaisessa museossa

Museologi Kenneth Hudson esitteli vuonna 1993 ajatuksen suuresta eurooppalaisesta museosta. Hänen lähtökohtanaan oli näkemys siitä, miten Eurooppa itsessään on rakennuksineen, peltoineen, jokineen ja rautateineen yksi suuri museo. Siellä täällä suuressa museossa toimii museoksi kutsuttuja instituutioita, joiden tehtävänä on auttaa ihmisiä ymmärtämään tätä suurta museota. Hudsonin mukaan museot saavat oikeutuksensa siitä, että ne katsovat ulospäin, eivät sisäänpäin.

Suomessa Hudsonin ajatuksen pohjalta on jo pitkään puhuttu suuresta suomalaisesta museosta. Koko kulttuuriperintöalaa halutaan katsoa kokonaisuutena, jossa useat toimijat yhdessä vaalivat meidän suomalaisten menneisyyttä ja kulttuurista pääomaa. Tämän tavoitteen toteutuminen edellyttää sitä, että alan instituutiot tekevät tiivistä yhteistyötä. Yhteistyö on tavoitekriteeri, jolla halutaan korostaa valtakunnallisten erikoismuseoiden velvollisuutta toimia hyvässä yhteistyössä osana muistiorganisaatioiden laajaa kenttää.

Hyvä suhtautuminen yhteistyöhön näkyy siinä, että valtakunnallinen erikoismuseo hahmottaa toimintansa osana museokentän kokonaisuutta. Toisaalta jokaisella museolla on oltava selkeä ja tunnustettu rooli, mutta samaan aikaan voimakas halu tehdä yhteistyötä muiden laitosten kanssa. Muut museot hyödyntävät valtakunnallisten erikoismuseoiden palveluita ja museo ottaa aktiivisesti osaa kulttuuriperintöalan kehittämiseen. Valtakunnallinen erikoismuseo ei siis ole koskaan vain oman erityisalansa museo vaan palvelee laajemmin koko kenttää ja huolehtii yhteistyössä muiden kanssa suomalaisesta kulttuuriperinnöstä osana suurta suomalaista museota. Museon pitää tehdä yhteistyötä ja sopia työnjaoista muiden kanssa sulkeutumatta omiin yhteisöihinsä.

Yhteistyön mittaaminen

Hankkeet. Yhteishankkeiden määrä ja niiden yhteenlasketut kustannukset vuositasolla.

Verkostot. Kulttuuriperintöalan verkostot ja yhteisöt, joissa museo on mukana.

2.6 Älä pidä muita museoita

Valtakunnalliset erikoismuseot ovat pääsääntöisesti yksityisiä museoita, jotka ovat syntyneet museon erityisalaa edustavien yhteisöjen toimesta. Museoiden perustajat ja tukijat ovat tyypillisesti olleet erityisalan suuria vaikuttajia, tunnettuja kulttuuri-ihmisiä ja keräilijöitä, joille museo on ollut sydämen asia. Tällaiset näkyvät persoonat ovat hyödyntäneet verkostojaan ja sitouttaneet erityisalan toimijat oman museon taakse. Sidosryhmien vaikutusvalta on voinut edesauttaa myös valtakunnalliseksi erikoismuseoksi nimeämisessä. Museota tukevat yhteisöt voivat olla esimerkiksi erilaisia intressiryhmiä, joiden historiallisen identiteetin rakentamisessa omalla museolla on ollut keskeinen tehtävä. Sidosryhmiä tarkastelevalla tavoitekriteerillä pyritään seuraamaan sitä, kuinka hyvin museo on saanut sitoutettua omat taustayhteisönsä museon toiminnan tueksi.

Valtakunnallisen erikoismuseon tulisi olla yhteisöllinen museo, joka huomioi toiminnassaan omalla erityisalueellaan toimivat yhteisöt ja yksilöt ja saa

nämä huolehtimaan oman alansa kulttuuriperinnöstä myös jatkossa. Museolla on merkitystä oman alansa tiedottajana, joka valtakunnallisesti kertoo niin toimialansa menneisyydestä kuin tulevaisuudesta. Museon perustaminen ei saisi johtaa siihen, että kulttuuriperintötyö kokonaan ulkoistetaan ammattilaisten ja julkisten rahoittajien vastuulle. Ohuet suhteet sidosryhmiin on huono lähtökohta museon kehittämiseksi. Tällöin vaarana on se, että alan kulttuuriperintötyöhön ei sitouduta, museo menettää otteensa nykykulttuuriin, kenttä sirpaloituu tai sidosryhmien toimesta syntyy jopa kilpailevia museotoimijoita. Vaikka säätiöpohjaiset museot ovat hallinnollisesti itsenäisiä organisaatioita, niiden tulee nähdä vaivaa yhteisösuhteensa eteen. Yhteisöllisen toiminnan kehittäminen on hyvin vahvasti esillä 2000-luvun museologisissa kirjallisuudessa.

Sidosryhmien tulisi olla riittävän laajoja ja kattaa erityisalan kaikki keskeiset toimijat. Museo ei yksin pysty tunnistamaan tallennettavia ilmiöitä ja ymmärtämään niitä vaan tarvitsee siinäkin tämän päivän tekijöiden apua. Yhteistyössä tulee kuitenkin pitää kiinni ammatillisesti hoidetun museotyön arvosta, koska museoiden julkista rahoitusta ei ole tarkoitettu harrastustoimintaan. Museoiden johtaminen on ammattitaitoa vaativaa työtä, eikä valtakunnallinen erikoismuseo saa jäädä alan harrastajien kapeiden tarpeiden temmelyskentäksi. Sidosryhmät tulisi myös saada sitoutettua kantamaan vastuuta museon ylläpitämisestä omien voimavarojensa mukaan. Vastuu voi näkyä esimerkiksi palveluiden ostamisena, sponsorointina tai talkootunteina.

Sidosryhmien mittaaminen

Taustayhteisöjen tuotot. Museon yksityisoikeudellisten taustayhteisöjen jäsenmaksut, varainhankinta, lahjoitukset, palvelutuotot tai muu taustayhteisöjen taloudellinen osallistuminen museon toimintaan.

Talkootyö. Vapaaehtoisten tekemä talkootyö museon hyväksi tunteina.

Museon ystävät. Museon ystävähdistyksen jäsenmäärä.

2.7 Asiantuntijaorganisaatio

Museoiden toiminta nojautuu pitkälti tutkimukseen. Sata vuotta sitten toimineet museomiehet olivat pääsääntöisesti yliopistoväkeä ja museoiden tehtävänä pidetään yhä tieteellisen tiedon popularisointia. Museoalan työntekijät ovat myös erittäin hyvin koulutettuja: yli puolet on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja viitisen prosenttia tutkijakoulutuksen (FL tai FT). Asiantuntemuksen merkitys korostuu kaikessa museon toiminnassa: näyttelyissä, kokoelmatyössä, julkaisuissa, tietopalvelussa. Asiantuntijuus on erikoismuseoille tärkeä tavoitekriteeri.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeämisessä yksi keskeinen peruste on ollut tarve keskittää erikoisalaan liittyvää osaamista. Alueellisesti kulttuurin kenttää tarkastelevien museoiden on jokseenkin mahdollonta hankkia riittävää osaamista kulttuuriperinnön erityisalueista. Valtakunnallisilla erikoismuseoilla tulisi olla sellaista asiantuntemusta, jota muualla museokentällä ei ole. Erityisalan osaaminen näkyy muun muassa hyvänä tietopalveluna, esineiden tunnistamisena, asiantuntijalausunnoissa, tutkimuksessa ja kaikissa niissä sisällöissä, mitä erikoismuseo tuottaa.

Erikoismuseoiden osaaminen on aina sidoksissa yksittäisiin museoammattilaisiin. Museon tulisi pystyä kehittämään henkilökuntansa osaamista tukemalla näiden jatko-opintoja, kouluttautumista ja pitkiä työuria. Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta pystyy saamaan enemmän irti museon aihepiiristä ja tuottamaan parempaa laatua. Vaikka museoiden tieteelliset kriteerit täyttävä julkaisutoiminta on vähäistä, tulisi valtakunnallisten erikoismuseoiden pyrkiä tilanteeseen, jossa niiden henkilökunnalla on myös akateemisia ansioita.

Yhteistyö yliopistojen eri oppiaineiden, tieteellisten seurojen ja alan yksittäisten tutkijoiden kanssa tulisi olla mahdollisimman luontevaa. Museon ai-neistojen tulisi olla tutkijoiden ahkerassa käytössä ja museon pitäisi tukea myös opinnäytteiden tekijöitä hyödyntämään museoiden kokoelmia. Lisäksi museoilla voi olla aktiivinen rooli tutkimusprojektien käynnistämisessä sekä julkaisutoiminnassa. Tieteen maailma on voimakkaasti verkostoitunut ja museoiden tulisi tehdä yhteistyötä alan tutkijoiden kanssa mahdollisuuksien mukaan.

Asiantuntijuuden mittaaminen

Henkilöstön osaaminen. Museoammattillisesti koulutetun henkilöstön määrä. Tutkijakoulutetun henkilöstön määrä. Koulutuspäivien määrä vuodessa.

Julkaisutoiminta. Museoiden tekemien julkaisujen määrä. Julkaisujen laadun mittaamiseen akateeminen maailma tarjoaa lukuisia menetelmiä, mutta museon henkilökunnan tieteellinen tuotanto on pääsääntöisesti niin satunnaista, ettei sen arvioimiseen vuositasolla ole perusteita. Jos museon laatukriteerit ovat yhdenmukaiset, julkaisutoiminnan laajuuden vuosittaisia vaihteluita voi yrittää seurata myös sivumäärän perusteella.

Esitelmät. Museon työntekijöiden pitämät luennot ja yliopistotasaisen opetuksen tuntimäärä.

Tutkimusprojektit. Tutkimusprojektit, joissa museo on mukana tai työryhmät, joihin museo osallistuu asiantuntijana.

2.8 Yleisömagneetit

Kun museokävijä vierailee itseään kiinnostavassa museossa, hän tuskin koskaan on tietoinen, hoitaa-ko museo valtakunnallisen erikoismuseon tehtävää. Erikoismuseojärjestelmä on hallinnollinen järjestely, jonka selventämistä museoiden yleisölle ei voi pitää järin tarpeellisenakaan. Toisaalta näillä museoilla on kuitenkin suuri merkitys kävijäkunnalleen. Museoiden yleisölle on monesti tärkeää, että Suomesta löytyy tällaisia hyvin hoidettuja, tietyn erikoisalan museoita. Varsinkin alan harrastajille ne ovat erittäin rakkaita. On itsestään selvää, että tavoitekriteereissä tulee myös yleisö ottaa huomioon.

Yleisölleen valtakunnallisen erikoismuseon on annettava hyviä museopalveluita, näyttelyiden on oltava korkeatasoisia ja kerrottava kattava kuva erikoisalueesta. Näihin tehtäviin liittyy museon rooli matkailukohteena, pedagogiset palvelut, erityisalan tapahtumat ja yleisötilaisuudet sekä sellainen saatavuus, joka mahdollistaa erilaisille yleisöille mahdollisuuden osallistua museon toimintaan. Valtakunnallisen erikoismuseon tulee erottautua museo-

kentästä ja sillä tulee olla oman uskollisen yleisönsä lisäksi myös laajempaa kulttuurista vetovoimaa.

Yleisöpalvelua voi tehdä hyvin erilaisista lähtökohdista. Vielä 1980-luvulla ajateltiin, että valtakunnallisella erikoismuseolla tulee olla laaja perusnäyttely, mutta kehitys on kulkenut moniarvoisempaan suuntaan. Aihealueesta riippuen valtakunnallinen erikoismuseo voi rakentaa ohjelmistonsa yhtä menestyksekkäästi myös vaihtuvien näyttelyiden varaan. Museot voivat myös profiloitua erilaisin tavoin. Toiset valtakunnalliset erikoismuseot ovat aihealueensa ja sijaintinsa ansiosta suurten yleisöjen matkailukohteita, kun toisten painotuksissa yleisötavoitteet voivat olla alisteisia esimerkiksi tieteellisille, taiteellisille tai pedagogisille tavoitteille. Esimerkiksi suhtautuminen pääsylippujen hinnoitteluun voi näistä syistä johtuen olla hyvinkin erilainen.

Valtakunnallinen erikoismuseo on voinut painottaa toimintansa siten, ettei se ensisijaisesti houkuttelee suuria yleisömääriä. Museon yleisötyön vaikuttavuuden näkökulmasta tämä voi kuitenkin olla ongelmallista. Vaikuttavuus riippuu korkeatasoisista sisällöistä ja yleisöpalvelun laadusta mutta vain siinä tapauksessa, että kävijöitäkin on riittävästi. Jonkinlaisena lähtökohtana tulisi pitää sitä, että valtakunnallisen erikoismuseon kävijämäärä ylittää vuositasolla ainakin 15 – 20 000 kävijään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi olla Museotilastossa sadan suosituimman museokohteen joukossa. Tätä alhaisemmilla kävijämääriillä ei voida oikein perustellusti väittää, että museolla olisi sanottavammin valtakunnallista merkitystä museokohteenä. Luonnollisesti on vain hyvä, jos kävijöitä on tätä enemmän, asiakkaita palvellaan myös verkossa ja museo näkyy näyttelyidensä lisäksi muillakin tavoin yhteiskunnassa, mutta jonkinlaisena kipurajana tulisi pitää 15 000 näyttelykävijää vuodessa.

Yleisötyön mittaaminen

Yleisömäärät. Kävijämäärä ja koululaiskävijöiden määrä. Ilmaiskävijöiden ja pääsymaksun maksaneiden määrät, lipputulot, lipputulot kävijää kohden. Opastusten, työpajojen, tapahtumien ja muiden museopalvelujen lukumäärät sekä osallistujamäärät.

Näyttelytuotanto. Museoiden näyttelyprofiilit vaihtelevat, eikä näyttelyiden suurta määrää kannata pitää tavoitteena. Monissa tapauksissa harvemmin vaihtuvat mutta hyvin tehdyt näyttelyt palvelevat paremmin yleisöä. Näyttelyiden määrän rinnalla on hyvä seurata tuotettujen näyttelyneliöiden määrää ja keskimääräisiä neliökustannuksia. Näyttelykulut kävijää kohden on myös toimiva tuottavuuden indikaattori.

Esteettömyys. Museossa on tehty esteettömyyskartoitus.

Yleisötutkimukset. Museoiden tulisi tehdä yleisötutkimuksia, joiden avulla voidaan selvittää sekä kvantitatiivisia tietoja yleisön rakenteesta ja asiakastyytyvyydestä että laadullista tietoa esimerkiksi museo-oppimisesta. Museot ovat hyödyntäneet esimerkiksi Mystery shopping -menetelmää. Näitä tietoja on tuskin mahdollista yhteismitallistaa, mutta museon pitäisi pystyä itse seuraamaan ja raportoimaan yleisötyytyväisyytensä pitkäjänteisestä kehityksestä.

Verkkopalvelut. Yleisöä voi palvella myös muualla kuin museorakennuksissa. Esimerkiksi verkkosivujen vierailijamäärät antavat kuvan aineistojen sähköisestä käytöstä.

2.9 Museokermä

Valtakunnallisia erikoismuseoita kehutaan pääsääntöisesti hyvinä museoina. Niin museoleisö, media kuin museoalan ammattilaisetkin pitävät näitä museoita yleensä korkeatasoisina toimijoina. Hyvä maine perustuu paljolti valtakunnallisten erikoismuseoiden aktiiviseen rooliin museoalan kehittäjinä ja hyvään museolaatuun, jonka resursointi mahdollistaa. Valtakunnalliset erikoismuseot ovat onnistuneet hankimaan rahoitusta sekä valtiolta että muilta rahoittajilta keskivertomuseoita paremmalla menestyksellä. Laatu

on oleellinen tavoitekriteeri, joka kertoo lisärahoituksen tarkoituksenmukaisesta kohdentumisesta.

Valtakunnalliset erikoismuseot ovat laadun näkökulmasta sitä museokakun kermää: erikoistuneita toimijoita, jotka pystyvät viemään alaa eteenpäin. Julkisen rahoituksen tuloksena työn tulosten tuleekin erottua pienemmistä museoista edukseen. Laadun on oltava näkyvää ja valtakunnallisten erikoismuseoiden toimittava museoalan suunnannäyttäjänä, jotka pystyvät tekemään myös uusia avauksia. Toisaalta useimmat valtakunnalliset erikoismuseot ovat kooltaan pieniä, eivätkä pysty tekemään maan parasta museolaatua kuin jollain toimintansa sektorilla. Tällainen erikoistuminen ja keskittyminen on kuitenkin alan kehittymisen kannalta järkevää.

Laadun arvioiminen on luonnollisesti aina vaikeaa. Keskenään erilaisten erikoismuseoiden tulee pystyä määrittelemään, mitä ne pitävät omassa toiminnassaan laatuna ja kehittää sitä pitkäjänteisesti. Laadun kehittäminen edellyttää hyvää johtamista, runsaasti uusia oivalluksia ja halua pärjätä muita paremmin. Vertailuanalyysi (benchmarking) on hyödyllinen tapa oppia toisilta ja kyseenalaistaa omaa toimintaa. Valtakunnalliset erikoismuseot käyttävät esikuvinaan usein kansainvälisiä sisarmuseoita, jotka isokokoisina organisaatioina ottavat uudet toimintatavat usein ensimmäisinä käyttöönsä. Laadun arvioimisessa ovat käyttökelpoisia myös erilaiset itsearvioinnin ja ulkoisen arvioinnin menetelmät.

Laadun mittaaminen

Lopputuotteen laatu. Lopputuotteiden, esimerkiksi näyttelyiden, tutkimusten, yleisöpalvelun tai luetteloinnin lopputulosten arvioinnissa voidaan hyödyntää monia eri arviointimenetelmiä. Museoalan itsearviointimalli ja ulkoinen arviointi ovat toimivia välineitä koko museon toimintaa tarkastellessa.

Prosessin laatu. Työprosessien arvioimiseen ja kehittämiseen itsearviointi on yleensä hyvä työkalu. Esimerkiksi näyttelytyöryhmän tekemä itsearviointi antaa yleensä monipuolisen kuvan siitä, kuinka onnistuneesti näyttely on tehty.

Asiakaslaatu. Museoasiakkaiden näkemyksiä laadusta voidaan selvittää erilaisten tutkimusten ja asiakaspalautteen avulla. Tästä näkökulmasta katsottuna asiakkaan annetaan itse määritellä, mitä hän omasta näkökulmastaan pitää laatuna.

Mielikuvien perustuva laatu. Laatua voidaan myös tarkastella mielikuvien kautta. Museon maine luo osaltaan tiettyjä laatumielikuvia, jotka ratkaisevasti siihen, miten museon palveluita käytetään. Mielikuvien perustuvan laadun selvittäminen edellyttää yleensä sitä, että tutkitaan muitakin kuin aktiivisia asiakkaita. Esimerkiksi ns. ei-kävijöistä tehdyt yleisötutkimukset ovat hyödyllisiä museon mainetta selvitettäessä.

2.10 Erikoiset museot

Valtakunnallisia erikoismuseoita yhdistää taatusti yksi asia: ne ovat erikoisia. Tämä erikoisuus ja keskinäinen erilaisuus on näille toimijoille niin luonteenomaista, että viimeiseksi tavoitekriteeriksi on nostettu ainutlaatuisuus. Valtakunnallisten erikoismuseoiden ei pidä olla samanlaisia tai tavoitella keskivertomuseon toimintatapoja, vaan niiden on rakennettava strategiansa oman toimialueensa ehdoilla.

Valtakunnallisessa erikoismuseojärjestelmässä tarvitaan rosoisuutta, toisistaan poikkeavia toimintalinjoja ja keskittymistä vahvuuksien kehittämiseen. Hyvä valtakunnallinen erikoismuseo on siten erilainen kuin muut suomalaiset museot eikä sille löydy suoraa vertailukohtaa kotimaasta. Museoiden tulisi strategioissaan aidosti miettiä, millä museotoiminnan

keinoilla ne pystyvät parhaiten hoitamaan oman erityistehtävänsä. Jonkun museon toiminnassa korostuu menestyminen lapsiperheiden silmissä, toiselle painopisteenä on oman alan tutkimus ja kolmannelle kansainvälinen ulottuvuus, koska erikoisalojen näkökulmasta strategiset tavoitteetkin ovat erilaisia.

Ainutlaatuisuus vaikeuttaa museoiden arvioimista. Tässä selvityksessä on pyritty luomaan kohtalaisen selkeä kriteeristö, jota on kuitenkin osattava tulkita laaja-alaisesti. Yksittäiset museot menestyvät erilaisia mittareilla eri tavoin johtuen myös siitä, mikä on niiden aihealue ja millaisia toiminnallisia painotuksia korostetaan. Jos museo ei kuitenkaan tunnu pärjävän oikein millään vertailun osa-alueilla, on luultavaa, etteivät heikot tulokset johdu vain strategisista painotuksista. Vastaavasti hyvä toimija menestyy kriteereillä muita laaja-alaisemmin.

Ainutlaatuisuuden mittaaminen

Strategiset valinnat. Ainutlaatuisuuden vertaileva mittaaminen ei ole mahdollista. Museoiden tulisi kuitenkin omassa toiminnassaan kiinnittää huomiota omiin strategioihinsa ja pohtia, missä määrin ne sisältävät ainutlaatuisia valintoja, jotka mahdollistavat menestymisen omalla erityisalueella. Vastaavasti on hyvä pohtia, sisältääkö strategia valintoja, joissa museo jättää jotkut toiminnot vähemmälle huomiolle keskittyäkseen toisiin. Ilman tällaisia poissulkevia valintoja vain harva museo pystyy keskittämään voimavaransa menestystekijöihinsä.

3 Erikoismuseokentän arviointi

Valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaa on arvioitava useista eri näkökulmista. Tätä selvitystä varten on koottu mittava tausta-aineisto, jonka avulla on pyritty muodostamaan mahdollisimman objektiivinen kuva museoista ja niiden kehittämisestä. Selvityksen keskeisistä aiheista ja toimenpide-ehdotuksista on käyty keskustelua useiden eri tahojen kanssa, jotta erilaiset näkemykset tulisivat mahdollisimman hyvin huomioituksi.

Selvityksen pohjana on valtakunnallisten erikoismuseoiden toiminnasta kertova aineisto: vuosikertomukset 2006–2010, yksityiskohtaiset tilinpäätökset vuodelta 2010, toimintasuunnitelmat vuosilta 2011 ja 2012, strategia-asiakirjat tai pitkántähtäimen suunnitelmat, kokoelmapoliittiset ohjelmat sekä useita muita asiakirjoja, joita museot ovat selvitystä varten toimittaneet. Näitä aineistoja on täydennetty erilaisin kyselyin ja keskusteluin sekä valtakunnallisten erikoismuseoiden että muiden toimijoiden kanssa.

Loka-marraskuun vaihteessa 2011 lähetettiin museoille kaikkiaan kolme eri kyselyä (Liite 3). Valtakunnallisille erikoismuseoille lähetetyssä laajimmassa kyselyssä oli kaikkiaan kaksikymmentä kysymystä ja kyselyyn vastasivat kaikki museot. Lisäksi muille selvityksen kannalta merkittävälle 18 erikoismuseolle ja museohankkeelle lähetettiin hieman supistettu kysely, johon vastasi 17 vastaajaa. Kaikkiaan 99 muulle museolle lähetettiin lyhyin kysely, johon saatiin 48 vastausta. Tämän kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa ennen muuta muun museokentän näkemyksiä valtakunnallisesta erikoismuseojärjestelmästä.

Kyselyjen lisäksi selvitysmies tapasi kaikkien 16 valtakunnallisen erikoismuseon sekä 14 muun museon johdon ja keskusteli laajasti selvityksen ai-

hepiireistä. Pääsääntöisesti tapaamiset järjestettiin museoiden tiloissa. Lisäksi selvitykseen liittyen on käyty keskusteluja useiden museoalan asiantuntijoiden ja vaikuttajien kesken sekä keskusteltu erikoismuseokentän arviointiin liittyvistä asioista hankkeen tukiryhmän kokouksissa. Kokouksia on ollut kaikkiaan kuusi. Lisäksi selvitykseen liittyen pidettiin työryhmäkeskustelu Kansallismuseossa osana korotettua valtiosuutta saavien museoiden johtajille järjestettyä seminaaria 13. maaliskuuta. Kaikki 136 henkilöä, jotka ovat antaneet tietoja selvityksen teemoihin liittyen, on lueteltu raportin lopussa. Esitetyt johtopäätökset ovat kuitenkin kaikki selvitysmiehen tekemiä.

Tässä luvussa arvioidaan valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän toimivuutta ja sen kehittämistarpeita. Keskeisimmät toimenpide-ehdotukset ovat kuitenkin pääsääntöisesti seuraavassa pääluvussa. Luvun rakenne noudattaa edellisen pääluvun rakennetta siten, että alaluvussa 3.1 arvioidaan järjestelmän toimivuutta alaluvussa 2.1 kuvatun kriteerin näkökulmasta. Näin pyritään käymään läpi edellisessä pääluvussa kuvattujen kriteerien toteutuminen koko museojärjestelmän tasolla. Luvuissa 3.1 ja 3.2 käsitellään kaksi vähimmäiskriteeriä eli toimialue ja kokoelmavastuu. Luvuissa 3.3 – 3.10 käydään läpi tavoitekriteerit valtakunnallisuus, talous, yhteistyö, sidosryhmät, asiantuntijuus, yleisö, laatu sekä ainutlaatuisuus.

Jokaisessa alaluvussa on varsinaisen analyysin lisäksi esimerkki jostain valtakunnallisesta erikoismuseosta, jonka toiminta on luvun näkökulmasta tarkasteltuna kiinnostavaa. Nämä ovat pääosin museoita, jotka ovat onnistuneet kyseisen kriteerin valossa valitsemaan hyviä toimintamalleja. Nämä esimerkki-

valinnat eivät kuitenkaan tarkoita, että esimerkkitaustan ulkopuolelle jääneet museot olisivat jotenkin epäonnistuneet toiminnassaan tai vastaavasti valitut museot olisivat hyviä vain yhdestä näkökulmasta. Esimerkkien avulla on haluttu tehdä arviointia konkreettiseksi ja toisaalta myös jakaa hyviä käytäntöjä. Esimerkkien kirjoittamisesta on vastannut projektitutkija Annika Nieminen.

3.1 Toimialueiden täsmentäminen

Valtakunnallisten erikoismuseoiden toimialueet ovat pääsääntöisesti selviä, toimivia ja museokentällä myös yleisesti tunnettuja. Lähes kaikissa tapauksissa ne ovat myös riittävän laajoja ja valtakunnallisesti merkittäviä. Päällekkäisyyksiä lähinnä kulttuurihistoriallisten museoiden ja muiden erikoismuseoiden kanssa on kuitenkin jonkin verran, mutta enimmäkseen nämä päällekkäisyydet ovat tiedostettuja eivätkä vaikeuta museotoiminnan kehittämistä valtakunnallisesti. Tämä on edellytys valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän vaikuttavuudelle.

Toimialueiden koko ja epämääräisyys aiheuttavat erityisiä haasteita muutamien museoiden kohdalla. Designmuseon, Suomen käsityön museon, Suomen valokuvataiteen museon, Tekniikan museon ja Työvänmuseo Werstaan toimialueilla on eniten pieniä päällekkäisyyksiä ja rajankäynnin vaikeuksia suhteessa muihin museoihin. Näiden museoiden tulee kiinnittää erityistä huomiota oman toimialueensa hahmottamiseen, vuoropuheluun ja yhteistyöhön muun museokentän kanssa. Museoiden on ennen muuta varottava tarpeetonta kilpailua kokoelmista, näyttelyistä ja kumppanuuksista omalla sektorillaan vaan pyrittävä tukemaan muiden museoiden satunnaisempaa toimintaa samalla alueella. Kaikkien näiden museoiden toimialue on kuitenkin itsessään niin laaja, että aiheen käsitteleminen edellyttää useiden muistiorganisaatioiden panosta. Valtakunnallisilla erikoismuseoilla on kuitenkin oltava riittävä osaminen ja näkemys siitä, mitä omalla toimialueella tapahtuu.

Ongelmallisimmat päällekkäisyydet liittyvät muutamiiin museoihin, joiden toimialue on selkeästi rajatumpi ja päällekkäisyys kiteytyy kahden museon väliseksi rajanvedoksi. Suomen lasimuseo toimii alueella,

jota Designmuseo muotoilun yleismuseona jo hoitaa. Museoiden kokoelmissa ja näyttelytoiminnassa on ilmiselvää päällekkäisyyttä, mikä näkyy muun muassa siinä, että Designmuseo vastaa nykyään Nuutajärven ja Iittalan pienten lasimuseoiden toiminnasta. Lasimuseon toiminta yhteen materiaaliin erikoistuneena museona ei vastaa laajuudeltaan sitä, mitä valtakunnalliselta erikoismuseolta tulisi odottaa. Samalla toimialueella ei pitäisi olla kahta valtakunnallista erikoismuseota.

Toinen päällekkäisyys on Forum Marinumin ja Kansallismuseoon kuuluvan Suomen merimuseon välinen. Molemmat museot ovat löytäneet runsaan yleisön, mutta niiden yhteistyö ei ole kehittynyt saumattomasti. Työnjako on sovittu maantieteelliseksi siten, että Forum Marinum vastaa Lounais-Suomesta ja Suomen merimuseo Suomenlahdesta. Käytännössä asetelma on johtanut päällekkäiseen tallennukseen, kilpailuun yhteistyökumppaneista ja vähäiseen näyttely-yhteistyöhön. Museoiden tulisi miettiä toimintansa synergioita ennakoluultomasti yli organisaatorajojen.

Kolmas päällekkäisyys on Suomen Ilmailumuseon ja Keski-Suomen Ilmailumuseon välinen työnjako. Keski-Suomen Ilmailumuseo vastaa nimestään huolimatta ilmavoimien historiasta valtakunnallisesti. Vastaavasti Suomen Ilmailumuseo on keskittynyt siviili-ilmailuun, mutta siltäkin on kiinnostusta sotilas-ilmailun puolelle. Näiden museoiden hallinnollinen yhdistäminen poistaisi toimintojen päällekkäisyydet tehokkaimmin.

Toimialueiden kehittämisessä on tärkeää se, että valtakunnalliset erikoismuseot toimivat joustavasti ja ottavat huomioon sekä yhteiskunnan että museokentän muutokset. Tämä on mahdollista, jos näyttely- ja kokoelmapolitiikka pidetään toisistaan riittävän erillään. Näyttelyitä voidaan toteuttaa hyvin laajasti kiinnostavista aiheista oman toimialueen liepeiltä ja ulkopuoleltakin, kun taas tallennustyö tulee kohdistaa harkitusti toimialueen avaintemoihin. Museon ei pidä tallentaa kaikkea, mitä se haluaa esitellä ja tallennuskohteita valittaessa on otettava muut muistiorganisaatiot huomioon. Toimialueiden joustavuutta ja vuoropuhelua tarvitaan jatkossa lisää, mikä voi konkretisoitua esimerkiksi kokoelmien vaihtoina tai yhteisnäyttelyinä.

Museoiden keskinäisissä työnjaoissa on vielä paljon kehittämistä. Liikennehistorialliset museot ovat kehittäneet toimintaansa Trafikki-yhteistyön avulla, jonka ennakkoluuloton tiivistäminen saattaisi tuoda mukanaan uudenlaisia synergioita. Myös esittävien taiteiden kentällä olisi hyviä mahdollisuuksia syventää yhteistyötä. Teatterimuseon toimialue on muihin valtakunnallisiin erikoismuseoihin verrattuna suppeampi ja sitä tulisi laajentaa muiden esittävien taiteiden suuntaan siten, että esimerkiksi sirkuksen, musiikin ja viihteen museotoiminta tulisi jatkossa hoidettua. Nykyinen raja on johtanut tilanteeseen, jossa ammattiteatterien historia painottuu esittävien taiteiden museotyössä suhteettoman voimakkaasti.

Toimialueeltaan kenties poikkeavin valtakunnallinen erikoismuseo on Saamelaismuseum Siida. Museolla on toisaalta valtakunnallinen vastuu, mutta sen toiminta keskittyy voimakkaasti saamelaisten kotiseutualueelle ja museo haluaa nähdä itsensä saamelaisten kansallismuseona. Museon tavoitteena on esimerkiksi vastata alueen kulttuuriympäristöjen hoitoon liittyvistä tehtävistä, mikä olisi saamelaisten kulttuurisen itsehallinnon kannalta perusteltua. Siidan kaksoisroolista alueellisena ja valtakunnallisena museona ei ole tarpeen tehdä ongelmaa – valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän on oltava sen verran joustava, että saamelaisten kulttuurista itsehallintoa voidaan museotoiminnan osalta toteuttaa järjestelmän puitteissa. Samalla Siidan tulee kiinnittää huomiota siihen, miten saamelaiskulttuuria voidaan aika ajoin esitellä myös muualla Suomessa.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden toiminta vaikuttaa myös siihen, miten kulttuurihistorialliset museot toimivat. Esimerkiksi maatalous on aihepiirinä laaja ja monilla museoilla on runsaat vanhan maatalouden aineistot kokoelmissaan, joita myös toistuvasti esitellään näyttelyissä. Maatalouden nykypäivä on kuitenkin ikään kuin henkisesti ulkoistettu alan erikoismuseolle. Monien muiden valtakunnallisten erikoismuseoiden tapaan maatalouden toimialuekin on niin laaja, ettei yksi erikoismuseo pysty sitä kattavasti hoitamaan. Tällaisten työnjaollisten haasteiden ratkaiseminen on mahdollista vain museoiden keskinäisen vuoropuhelun avulla, jota muun muassa TAKO-hankkeen piirissä käydään.

Aivan samalla tavalla kuin valtakunnallisten erikoismuseoiden, myös alueellisesti toimivien museoiden tulisi selvittää yhteistyökuviot ja verkostot oman alueensa muiden museoiden kanssa. Esimerkiksi maakuntamuseoilla on runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia yhteistyössä maakunnan erikoismuseoiden kanssa niin kokoelmiin, näyttelyihin, pedagogiikkaan, tutkimukseen kuin vaikkapa markkinointiin liittyen. Tällainen kartoitustyö mahdollistaisi vastuujakojen sopimisen, museoiden erilaisten roolien terävöittämisen ja viime kädessä auttaisi kehittämään parempia museopalveluja asiakkaille.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 1: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi harkita Museoasetuksen 5 § mukaisten keskustelujen käynnistämistä Riihimäen kaupungin kanssa ja Suomen lasimuseolle annetun valtakunnallisen erikoismuseotehtävän mahdollista peruuttamista. Selvitysmiehen näkökulmasta Suomen lasimuseon toimialue on päällekkäinen valtakunnallisena erikoismuseona toimivan Designmuseon kanssa, eikä näin ollen perustetta tehtävän hoitamiselle olisi. Korotetun valtionosuuden osuus Suomen lasimuseon budjetista on noin 74 000 euroa eli seitsemän prosenttia museon liikevaihdosta. Toiminnan sopeuttamista helpottaisivat valtakunnallisen toiminnan vastaava supistuminen ja mahdollisuudet Riihimäen kaupungin museotoimen organisaation tiivistämiseen erikoismuseoasemasta luovuttaessa. Suomen lasimuseon kulttuurivientitoiminnan tukemista voitaisiin jatkaa erillisin hankerahoin täysin valtakunnallisesta erikoismuseoasemasta riippumatta.

Toimenpide-ehdotus 2: Museovirasto voisi siirtää saamelaisalueiden kulttuuriympäristöjen hoitoon liittyvät tehtävät Saamelaismuseum Siidaan siten, että museo voi pysyvästi ottaa vastuun muinaismuistojen ja rakennetun ympäristön suojelusta. Siida hoitaa näitä tehtäviä tällä hetkellä erillisrahoituksella, jonka jatkuvuus tulisi varmistaa osana museon perusrahoitusta. Toimialueiden kehittämiseen liittyviä toimenpide-ehdotuksia sisältyy myös lukuun 4.1., jossa käsitellään yksityiskohtaisesti valtakunnallisten erikoismuseoiden tulevaisuuden toimialueita.

Museotyötä mitalisateessa

Urheilulla on tärkeä merkitys kansakunnan yhteisen identiteetin vahvistajana ja urheilulla on perustellusti oma valtakunnallisen erikoismuseonsa. Suomen Urheilumuseo toimii toimialueelleen luontevassa ja historiallisesti merkittävässä ympäristössä, Olympiastadionilla. Urheilumuseon juuret löytyvät 1930-luvulta, jolloin järjestetty suuri suksikeräys muodosti perustan Urheilumuseon kokoelmille. Suksikokoelmasta kehittyi vuosikymmenten kuluessa tämän päivän valtakunnallinen erikoismuseo, joka on oman alansa vahva ammattilainen. Suomen Urheilumuseon tehtävänä on tallentaa, tutkia ja asettaa näytteille niin suomalaisen kilpaurheilun kuin harrasteliikunnankin historiaa. Näistä tehtävistä huolehtimisen lisäksi Urheilumuseo on ottanut oman toimialueensa haltuun myös monipuolisemmin.

Suomen Urheilumuseo on rajannut alueensa ottaen huomioon oman alansa museot, jotka ovat etupäässä eri urheilulajien erikoismuseoita. Tällaisia museoita on Suomessa kymmenkunta ja Suomen Urheilumuseo painottaa näiden toiminnan kehittämistä ja kokoelmien säilyttämisen turvaamista. Urheilumuseo toimii urheiluun liittyvän tallennustoiminnan koordinoijana ja antaa muille alan museoille asiantuntija-apua, järjestää verkostotapaamisia ja osallistuu lajimuseoiden kehittämisprojekteihin. Valtakunnallisen erikoismuseon asemassa Suomen Urheilumuseolla on suurin rooli kansallisesti merkittävän aineiston tallentamisessa, mutta tallennusvastuusta on jaettu muiden ammatillisesti hoidettujen lajimuseoiden kanssa. Museo tekee yhteistyötä myös maakuntamuseoiden kanssa urheilu- ja liikuntakulttuurin alueellisten muotojen tallennuksessa. Koordinoimalla muiden samaa alaa tallentavien museoiden toimintaa Urheilumuseo vahvistaa paikkaansa urheilun toimialueen johtavana asiantuntijana ja toimijana.

Suomen Urheilumuseossa asiakkaiden käyttöön tarjotaan myös tietopalvelua, jonka yksinkertaisimmat haut ovat kaikkien kiinnostuneiden käytettävissä maksutta, mutta laajemmista hauista veloitetaan asiakkaalta korvaus. Tietopalvelun yksi muoto on artikkelipalvelu, joka tarjoaa tilaajilleen viikoittaisen artikkelijulkaisun koti- ja ulkomaisista urheilutapahtumista. Julkaisu sopii esimerkiksi median tausta-aineistoksi. Lisäksi tietopalvelusta voi tilata tekstiä ja tilastoja esimerkiksi urheiluaiheisiin julkaisuihin. Monipuolisen tietopalvelun kautta oman alan vahva ammattitaito on onnistuttu valjastamaan myös tulonhankinnan tarkoituksiin. Artikkelien lukijoina ovat lopulta kaikki urheilusivuja seuraavat suomalaiset – museo vaikuttaa tätäkin kautta mitaleita janoavaan kansakuntaan.

3.2 Kehittyvä kokoelmavastuu

Valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmissa on noin 820 000 esinettä tai teosta ja lähes kuusi miljoonaa valokuvaa. Kokoelmien säilyttäminen, tutkiminen ja kartuttaminen vaativat merkittävän osan museoiden resursseista niin tilojen kuin henkilöstönkin osalta. Tämä työ tehdään lähes täysin julkisin varoin. Museoiden pitäisikin kantaa kokoelmavastuutaan suomalaisesta kulttuuriperinnöstä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmat ovat pääsääntöisesti omaa alaansa hyvin kuvaavia kansalliskokoelmia, mutta niiden hoitaminen ja kartuttaminen ei ole kaikilta osin tarkoituksenmukaista.

Suomalaisella museokentällä on kaksinkertainen tallentamisen logiikka: valtakunnalliset erikoismuseot tarkastelevat omaa teemaansa kansallisesta näkökulmasta, kun kulttuurihistorialliset museot kattavat koko kulttuuriperinnön alueellisista lähtökohdistaan. Näiden päällekkäisyyksien sovittaminen edellyttää perusteellista kokoelmapoliittista ajattelua sekä valtakunnallisilta erikoismuseoilta että kaikilta muiltakin museoilta. Pääpiirteissään valtakunnalliset erikoismuseot voidaan ryhmitellä kolmeen eri ryhmään riippuen siitä, kuinka selvärajaisia niiden tallennusalueet ovat ja millaisia päällekkäisyyksiä niiden kokoelmatyössä syntyy muiden museoiden kanssa.

Mobilia, Rautatiemuseo, Siida ja Teatterimuseo ovat museoita, joiden tallennusvastuu on selvärajainen, eikä se sisällä merkittäviä päällekkäisyyksiä muiden museoiden kanssa. Tämän ryhmän ongelmana voi pikemminkin olla rajauksen joustamattomuus ja kapeus suomalaisen kulttuuriperinnön koko kentässä. Esimerkiksi Teatterimuseon kokoelmat ovat viime vuosina kasvaneet huolestuttavan nopeasti ammatitatterien toimittamalla aineistolla. Selvitysmiehen mielestä näyttää jo siltä, että museo syyllystyy yhden näkökulman ylitallennukseen. Vastaavasti museo on kokoelmapolitiikassaan linjannut harrastajateatterien tallennuksen kuuluvan kokonaisuudessaan maakuntamuseoiden vastuulle, mutta on varsin epätodennäköistä, että maakuntamuseot olisivat tällaista työnjakoa sisäistäneet. Museon tulisi pikemminkin pystyä kattamaan koko esittävän taiteen kuva huomioimalla vain kaikkein keskeisimmät ilmiöt, eikä esimerkiksi kerätä tuhatmäärin teatteripukuja. Myös Forum Marinum ja Suomen Ilmailumuseo kuuluisivat selkeämmin tähän ryhmään, mikäli niiden tallennusvastuujako ei olisi avoin Suomen merimuseon ja Keski-Suomen Ilmailumuseon kanssa.

Vanhempien kokoelmien osalta Siidan ja Suomen Kansallismuseon välillä on selvää päällekkäisyyttä, eikä Siidan kokoelma ole tällä hetkellä sellainen kansalliskokoelma, jollainen sen pitäisi olla. Kansallismuseolla on maamme suurimmat ja vanhimmat saamelaiskokoelmat, kun taas Siidan suppeammat kokoelmat koostuvat lähinnä nuoremmasta aineistosta. Kansainvälisellä museokentällä on viime vuosina käyty voimakasta keskustelua siitä, miten alkuperäiskansoja käsittelevät kokoelmat tulisi palauttaa niiden alkuperäisille omistajille tai näiden omille muistiorganisaatioille. Tällainen kokoelmien repatriaatio olisi perusteltua myös Suomessa ja tukisi saamelaisten itsehallintoa. Valtio on keskittänyt saamelaisten kulttuuriasioiden hoidon saamelaisalueen toimijoille, mutta Siidalta puuttuu se tärkein työkalu: kunnollinen museokokoelma. Kansallismuseon saamelaiskokoelmaa ei enää kartuteta ja se on lähes käyttämättömänä Helsingissä. Inarissa kokoelma pääsisi paremmin esille ja muodostaisi hyvän pohjan Siidan kulttuuriperintötyölle. Repatriaatio olisi oikein sekä museotiikan että käytännön museotyön kehittämisen näkökulmista, mutta edellyttäisi ensin

Siidan kokoelmatilojen laajentamista nykyisestä. Repatriaatiota ei pitäisi vaikeuttaa esimerkiksi edellyttämällä kohtuuttomia konservointi- tai olosuhdevaattimuksia vaan siirtää Saamelaismuseolle omistusoikeus ja vastuu kokoelmista ilman erityisehtoja.

Arkkitehtuurimuseo, Lasimuseo, Lusto, Sarka, Urheilumuseo ja Valokuvataiteen museo muodostavat ryhmän museoita, joiden tallennusvastuu on selvärajainen mutta päällekkäinen muiden muistiorganisaatioiden kanssa. On hyvin helppo määritellä, mitä esimerkiksi Lasimuseo tallentaa, mutta samalla tiedetään, että merkittäviä lasikokoelmia on monissa kulttuurihistoriallisissakin museoissa. Näiden kauden museon kohdalla tarvitaan selkeitä työnjakoja muiden toimijoiden kanssa, jotta suomalaisen kulttuuriperinnön kuva saadaan riittävässä laajuudessa ja ilman merkittäviä aukkoja säilytettyä tuleville sukupolville. Esimerkiksi Urheilumuseolle kuuluu selkeästi vastuu kilpaurheilusta, mutta harrastusliikunnan ja liikuntakulttuurin osalta museo tekee yhteistyötä maakuntamuseoiden kanssa. Lisäksi lajimuseot hoitavat yksittäisten lajien tallennustyötä. Tämänkaltaisen yhteistyön koordinoiminen vaatii valtakunnalliselta erikoismuseolta jatkuvaa työtä.

Valokuvataiteen museon tallennusvastuuseen on kuulunut laajasti valokuvan käyttöön ja valokuva-kulttuuriin liittyviä teemoja valokuvataiteen lisäksi. Kenttä on todella laaja ja päällekkäisyyksiä aiheuttavat sekä kulttuurihistoriallisten museoiden kymmenet kuva-arkistot että valokuvan vahvistunut rooli taidemuseoiden kokoelmissa. Toimintaa on leimannut tietty ”rusinat pullasta” -ajattelu, jossa Kaapelitehtaalle on pyritty kokoamaan parhaiden kuvaajien jäämistöt. Kuvakokoelman massaa on kasvattanut ennen muuta Uuden Suomen kuva-arkisto, joka sisältää runsaasti kulttuurihistoriallisesti arvokasta aineistoa.

Museon roolia ja työnjakoa kulttuurihistoriallisten kuva-arkistojen kanssa pitäisi selkiyttää, koska tallentamisen lähtökohdat ovat erilaisia ja Valokuvataiteen museon osaaminen liittyy pikemminkin kuvaamisen kulttuuriin kuin kuvien historiallisiin aiheisiin. Valokuvataiteen museon resurssit eivät riitä valtavan aineiston hallintaan ja Museoviraston yhteyteen perustettava Journalistinen kuva-arkisto olisi sisällöllisesti luontevampi paikka esimerkiksi Uuden Suomen aineistolle, vaikka sekään ei voi ottaa vas-

tuuta kaikista kuva-aineistoista. Museaalisten valokuvakokoelmien valtakunnallinen keskittäminen ei ole käytännössä mahdollista eikä edes toivottavaa, koska kaikki museot tarvitsevat kuva-arkistoa omaan teemaansa liittyen. Esimerkiksi maakuntalehtien vanhat kuva-arkistot tukevat parhaiten maakuntamuseoiden työtä ja erikoislehtien kuva-arkistot erikoismuseoiden. Pääkaupungissa toimineen valtamedian ja kuvatoimistojen valokuvat olisi kuitenkin järkevä koota Journalistiseen kuva-arkistoon ja Valokuvataiteen museo voisi syventyä enemmän yksittäisten ammatti-kuvaajien työhön ja aineistoihin.

Valokuvataiteen museon tulisikin selkeämmin keskittyä valokuvauksen suuriin ilmiöihin, ammatikuvauksen kehitykseen, valokuvan käyttötapoihin ja valokuvataiteeseen pitäen samalla huolta siitä, että valokuva-arkistojen keskinäinen vuoropuhelu toimii, jäämistöt päätyvät niille sopiviin kokoelmiin ja osaaminen kehittyy museokentällä. Lisäksi museolla on vastuu valokuvauksen historiaan liittyvästä esineistöstä. Valokuvataiteen museon omien kokoelmien määrällinen kasvattaminen ei voi olla museon tavoitteena vaan museon tulee terävöittää profiiliaan valokuvakulttuurin asiantuntijana.

Päällekkäisyyksiä voi olla myös liittyen arkistojen toimintaan. Arkkitehtuurimuseo tallentaa rakennussuunnitteluun liittyviä arkkitehtuuripiirroksia, kuvia ja pienoismalleja, kun viranomaisarkistoihin tallentuu yleensä vain se viimeisin toteutettua rakennusta kuvaava suunnitelma. Museon säilytystilat ovat täynnä mutta tätä aineistoa vyöryy kokoelmiin eläköityviltä arkkitehdeiltä ja perikunnilta kovalla paineella. Kasvua pitää ehdottomasti hillitä ja museon on tehtävä kipeitä rajauksia siitä, minkä rakennusten suunnittelu on ollut kansallisesti niin merkittävää, että prosessin eri vaiheita tulee tallentaa jälkipolville. Museonhan ei tarvitse välttämättä tallentaa samoja piirroksia, joita joka tapauksessa jo säilytetään rakennushallinnon arkistoissa. Vaikka toteutumattomienkin suunnitelmien voi katsoa olevan mielenkiintoisia, tällaisen aineiston säilyttämisen on pakko olla huolella harkittua. Harvan ammattikunnan työtä museolaitos on tähän saakka voinut tallentaa sellaisella perinpohjaisuudella kuin arkkitehtien: 2000-luvulla museo on kartuttanut kokoelmiaan noin 6700 piirroksella vuodessa. Vaikka piirrokset vaativat rajallisesti säilytystilaa

ja niiden luettelointi on nopeaa, aineistomassat ovat selvitysmiehen mielestä ylimitoitettuja.

Designmuseo, Käsityön museo, Tekniikan museo ja Työväenmuseo Werstas edustavat kolmantena ryhmänä niitä museoita, joiden tallennusvastuu on sekä päällekkäinen muiden muistiorganisaatioiden kanssa että epämääräisesti määrittyvä. Tämä ryhmä on tallennusvastuun kannalta kaikkein ongelmallisin. Työnjakojen lisäksi museot joutuvat miettimään huomattavan tarkasti omaa rooliaan ja omaa tapaansa määritellä tallennettavia ilmiöitä. Muotoilun, käsityön, tekniikan, työelämän ja sosiaalishistorian rajat ovat häilyviä ja eläviä, eivätkä muut museot niitä aina tunnista. Näiden museoiden kokoelmat ovat kuitenkin hyvin ainutlaatuisia ja keskeisiä kansallisen kulttuuriperinnön näkökulmasta. Laajoihin alueisiin liittyy luonnollisesti muidenkin muistiorganisaatioiden kiinnostusta, eikä rajojen määrittelyyn aina haluta.

Esimerkiksi Designmuseo ei tallenna vain taide-teollisuutta vaan kiinnostus kohdistuu jopa palvelumuotoiluun tai strategiseen muotoiluun. Tällöin tallennus saattaa ulottua alueelle, joka olisikin luontevammin toisen museon vastuulla. Toisaalta monet organisaatiot haluavat osansa designin lumosta: esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusarkiston yhteyteen hiljan perustettu Finnish Industrial Design Archives (FIDA) kokoaa muotoilualan arkistokokonaisuuksia, mutta myös prototyyppejä ja valmiita tuotteita. Designmuseo ja FIDA saavat rahoituksensa opetus- ja kulttuuriministeriön eri osastoilta eikä niiden työnjakoa ole sovittu. Ilmeisenä vaarana on kokoelmien päällekkäinen kartuttaminen, muotoilun ylitallennus ja organisaatioiden välinen kilpailu.

Käsityön museon tallennustyö kohdistuu paljolti uuden ammattikäsitön nykydokumentointiin, missä on hyvin vähän päällekkäisyyttä muun museokentän kanssa. Sen sijaan vanhempaa käsityöaineistoa on tietysti lukemattomien museoiden kokoelmissa. Tekniikan museon painopiste on siirtymässä arjen tekniikasta teollisuuden ja teknisen infrastruktuurin tallentamiseen, joita muiden museoiden kokoelmissa ei ole samassa laajuudessa kuin esimerkiksi kodinkoneita. Vastaavasti Werstaalla on luovuttu koneiden, työkalujen ja asumisen tallentamisesta ja siirretty painopistettä sosiaalishistoriallisiin ilmiöihin, vähem-

mistöihin ja kansalaisyhteiskuntaan. Sekä Tekniikan museon että Werstaan suurena haasteena on teollisuuden, työn ja työelämän tallennusyhteistyön hahmottaminen yhteistyössä muun museokentän kanssa sekä pitkäjänteinen kokoelmien vahvistaminen. Oleellista on se, että museot painottavat aktiivista tallennustyötä aineistojen passiivisen kartuttamisen sijaan.

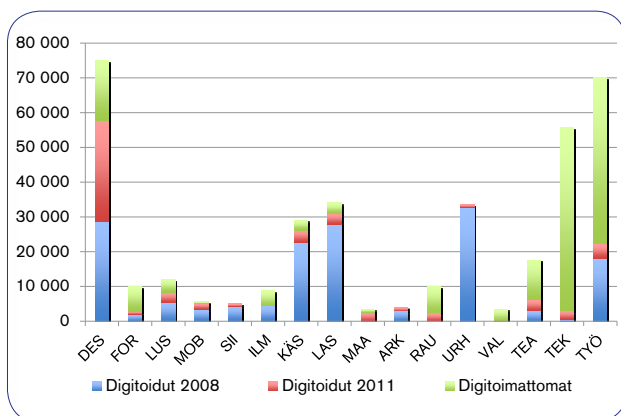
Vaikka valtakunnalliset erikoismuseot pyrkivät alueelliseen kattavuuteen, kokoelmissa näkyy herkästi tietty paikallinen leimansa. Kun kokoelmia on täydennetty museon omasta toimesta, esimerkit on usein haettu museon lähiseudulta. Toisaalta erikoismuseoihin on myös aikojen saatossa päätyntä erilaisia lahjoituseriä kaikkialta Suomesta ja museoiden tulisi aktiivisesti kehittää kartuntansa valtakunnallisuutta. Koska museo kuitenkin sijaitsee jollain paikakunnalla, paikallisuus väistämättä vinouttaa kokoelmia. Esimerkiksi Kansallismuseon kokoelmaan kerrotaan tulleen huomattavan paljon lahjoituksia Etu-Töölöstä eikä voida olettaa, että valtakunnalliset erikoismuseotkaan pystyisivät järjestämään valtakunnallisesti tasapainoista kartuntaa. Tämä ei toki ole kovin oleellinen kysymys silloin, kun tallennettavat ilmiöt ovat valtakunnallisia tai globaaleja ja ilmenevät jokseenkin samanlaisina eri puolilla maata.

Museoiden tallennus- ja kokoelmayhteistyötä on koordinoanut ammatillisten museoiden yhteenliittymä TAKO. Vuonna 2009 perustettu TAKO on vienyt eteenpäin ennen muuta nykyajan dokumentointia, joka oli jäänyt museoissa sivuraiteelle. Toiminnan tavoitteena on kuitenkin kehittää laajemmin kokoelmanhallintaa, koordinoita työnjakoa, sopia museoiden tallennusvastuista sekä yhtenäistää museotalon käytäntöjä. Valtakunnallisten erikoismuseoiden näkökulmasta TAKO antaa mahdollisuuden tehdä tiiviimpää kokoelmayhteistyötä muiden museoiden kanssa ja sopia vastuualueista. TAKO:n toiminnan jatkuminen on edellytys sille, että valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmavastuita pystytään koordinoitusti kehittämään. Monet museonjohtajat kuitenkin kokevat, että TAKO:n toiminta on nykydokumentointityössä ajautunut hieman sivuraiteelle, eikä kokoelmavastuisiin liittyviin vaikeisiin kysymyksiin ole vielä päästy käsiksi. Raskaan yhteistyöverkon ylläpitäminen ei ole perusteltua vain nykydokumentoinnin takia vaan yhteistyön tuloksena pitäisi

pystyä muodostamaan kokonaisnäkemys suomalaisen kulttuuriperinnön tallentamisesta.

Museoiden kokoelmatyön ohjenuora on kokoelmapoliittinen ohjelma. Museoasetuksen mukaan museolla tulee olla pitkän tähtäimen suunnitelma, joka sisältää myös kokoelmien tallentamiseen, kartuttamiseen ja säilyttämiseen liittyvät periaatteet. Monissa museoissa museon kokoelmatyön pysyvämät suuntaviivat on kirjattu erilliseen kokoelmapoliittiseen ohjelmaan, johon strategia-asiakirjoissa viitataan. Ohjelmissa on yleensä kuvattu kokoelmien historia, nykytila, kartunnan tavoitteet ja kokoelmatyön prosessit. Kokoelmapoliittisen ohjelman laatimista voi pitää vähimmäisvaatimuksena valtakunnallisen erikoismuseon kokoelmatyölle.

Selvitystä varten pyydettiin museoiden kokoelmapoliittiset ohjelmat ja kaikki museot lähettivät jonkinlaisen dokumentin. Osalla museoista ohjelma oli kuitenkin keskeneräinen tai erittäin suppea. Kokoelmapoliittisten ohjelmien selvästi heikoin kohta on tallennusalueen määrittäminen. Se on hyvin usein jätetty epämääräiseksi eikä kerro riittävän täsmällisesti siitä, mitä museo oikein tallentaa. Valtakunnallisen kokoelmatyön näkökulmasta olisi tulevaisuudessa perusteltua, että valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmapoliittisissa ohjelmissa tarkasteltaisiin myös muita saman aihealueen museokokoelmia ja vertailtaisiin niiden kartuntaperiaatteita. Vain tällä tavalla erikoismuseo voi määritellä selkeästi oman kansalliskokoelmansa roolin osana kansallista kulttuuriperintöä, tunnistaa työssään olevat päällekkäisyydet ja auttaa muita museoita näkemään eri museoiden kokoelmapoliittiset linjat osana erityisalueen tallennusta. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että museot myös julkaisevat omia kokoelmapoliittisia ohjelmiaan ja kertovat avoimesti kokoelmatyöstään. Huhtikuussa 2012 valtakunnallisista erikoismuseoista vain Arkkitehtuurimuseon, Mobilian, Käsityön museon, Teatterimuseon, Valokuvataiteen museon ja Työväenmuseo Werstaan kokoelmapoliittiset ohjelmat olivat ladattavissa verkosta.



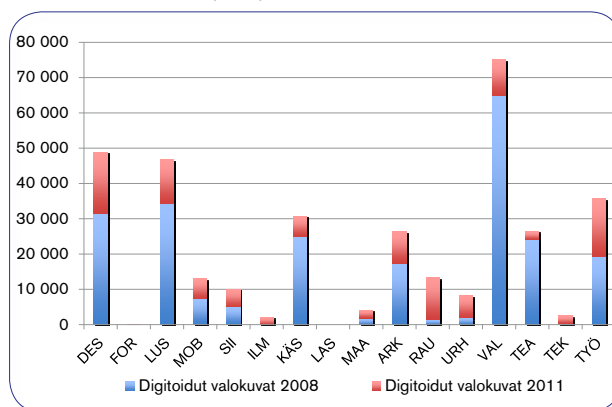
Kuvio 12. Esinekokoelmien digitointi 2008 ja 2011.

Yllä olevassa kuviossa on eritelty 16 valtakunnallisen erikoismuseon esinekokoelmien digitointimäärän kehitys vuoden 2008 lopun ja marraskuun 2011 välillä. Arkkitehtuurimuseon mittavan piirustuskoston osalta kuvion on merkitty vain digitoitujen piirrosten määrä – kokoelmissa on kaikkiaan puoli miljoonaa piirustusta. Lisäksi tiedoissa on hieman museokohtaista horjuvuutta, koska osalla museoista digitoitujen esineiden joukossa on vain sähköisesti kuvailtuja esineitä. Vuodesta 2009 alkaen opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt runsaasti avustuksia kokoelmien digitointiin ja tämä näkyy selvästi digitointiasteen nousuna. Esineitä on digitoitu noin 57 000, mikä tarkoittaa noin kolmanneksen kasvua digitointimäärään ja 15 prosenttiyksikön kasvua digitointiasteeseen. Tästä puolet on Designmuseon ansiota. Arabian, Iittalan ja Nuutajärven museoiden yhdistämisen seurauksena Designmuseon digitointi on edennyt nopeasti, kun näiden kokoelmien tietoja on määrätietoisesti siirretty sähköiseen muotoon.

Esinekokoelmien digitointi on tänä päivänä edellytys kokoelman käytölle. Vaikka joillain museoilla on vielä joitain kokoelmatietoja ainoastaan paperikortistoissa, digitoimaton esine ei yleensä löydy, sitä ei käytetä näyttelyissä, ei osata lainata, tutkia tai konservoida. Muut museot saattavat ottaa kokoelmiinsa aivan vastaavia objekteja, koska eivät tiedä toisten museoiden kokoelmista löytyvän jo vastaavia. Digitoinnin edistyminen ja kokoelmatietojen avaaminen verkossa kulkevat näin käsi kädessä. Esinekokoelmien digitointi on yleisesti ottaen onnistunut hyvin, mutta huolta aiheuttaa digitointiin tarkoitettujen määrärahojen pieneneminen murto-osaan vuonna

2012. Jos oletetaan, että esinekokoelmien digitointi etenisi jatkossa yhtä ripeästi kuin vuosina 2009–2011, useimmat museot saisivat kokoelmansa täysin digitoitua muutamassa vuodessa.

Kun tarkastellaan museoiden digitoimattomia esinekokoelmia, kaksi museota on kuitenkin selvästi heikommassa tilanteessa: Tekniikan museolla ja Työväenmuseo Werstaalla on noin 50 000 digitoimattonta ja suurelta osalta kokonaan luettelointimattonta esinettä kummallakin. Werstaan esinekokoelma on kokonaan inventoitu, joten museo voi itse tehdä karteita hakuja lahjoitustietojen perusteella – Tekniikan museon tilanne on hieman heikompi. Molemmilla museoilla on varsin sekalaisista lähteistä kertynyttä aineistoa, jota on vaikea hankkeistaa ulkopuolisella rahalla luetteloitavaksi ja osa pitäisi nykyisten kokoelmapoliittisten periaatteiden mukaan myös poistaa. Perustamisvaiheessa molemmille museoille on ollut ilmeinen tilaus, mutta ne ovat tuolloin sortuneet ylitalennukseen. Runsaasta aineistomäärästä on tullut vuosien saatossa kokoelmahallinnon taakka. Poistojen tekeminen on välttämätöntä, mutta ylimääräisenä työvaiheena se pikemminkin hidastaa digitointiprosessia. Werstaalla ja Tekniikan museolla menisi digitointiin ja poistoihin näillä näkymin 10–20 vuotta, mikäli kokoelmat eivät samalla karttuisi ja erillisrahoitus säilyisi yhtä suurena.



Kuvio 13. Valokuvakokoelmien digitointi 2008 ja 2011.

Vuosina 2009–2011 on digitoitu noin 109 000 valokuvaa, mikä tarkoittaa digitoitujen valokuvien määrän lähes puolitoistakertaistuneen ja digitointiasteen nousseen 1,8 prosenttiyksiköllä. Kasvu on ollut suurinta Designmuseossa, Werstaalla, Lustossa, Rautatiemuseossa ja Valokuvataiteen museossa, jotka

kaikki ovat digitoineet kahden vuoden aikana vähintään 10 000 kuvaa.

Valokuvakokoelmien digitoiminen on edellytys niiden käytölle. Asiakkaat käyttävät tänä päivänä lähes yksinomaan niitä kuvia, jotka on digitoitu ja manuaalinen kuva-arkistojen selaaminen on vähentynyt rajusti. Kokoelmien täydellinen digitoiminen ei ole kuitenkaan samalla tavalla tarpeellista kuin esinekokoelmien osalta, koska yksittäisen kuvan säilyttäminen on huomattavan edullista suureen esineeseen verrattuna, museoiden päällekkäinen tallennus ei aiheuta yhteiskunnalle juurikaan lisäkustannuksia ja tekijänoikeudetkin rajoittavat kuvien verkkojulkaisemista. Jos museot pyrkisivät sataprosenttiseen digitointiasteeseen, ne saisivat tehdä melkoisesti töitä: vuosien 2009–2011 nopeudella valtakunnallisilta erikoismuseoilta meniisi yhteensä 52 vuotta nyt digitoimattomien kuvien digitointiin. Erot museoiden välillä ovat kuitenkin huimia: Suomen valokuvataiteen museon kaikki kuvat olisivat tätä menoa digitoituina vuonna 2403 – mikäli kokoelmaa ei siinä välissä enää kartutettaisi.

Valokuvakokoelmien hallinta edellyttääkin museoilta toiminnan terävöittämistä: jokaisen valokuvan digitoinnista on siirryttävä valikoivaan digitointiin, jossa jokaisen lahjoituserän kuvista vain parhaat digitoidaan. Jäljelle jääneet kuvat voidaan joko seuloa pois tai säilyttää digitoimattomina siltä varalta, että tulevat museopolvet haluaisivat täydentää nyt tehtyjä valintoja. Lisäksi digitointia kannattaa kohdistaa kuvauspäiväkirjoihin tai vanhoihin kortistoihin, jotka kuitenkin mahdollistavat aineiston haltuunoton sähköisten hakujen kautta. Valokuvien digitointiasteen mittaamisesta on samalla siirryttävä arvioimaan sitä, kuinka suuri osa kuvakokonaisuuksista on seulovalla digitoinnilla otettu haltuun ja mikä on digitoitujen kuvien kokonaismäärä. Tällainen toimintatapa on esimerkiksi Suomen valokuvataiteen museossa arkipäivää.

Digitoinnin seuraava askel on kokoelmatietojen julkaiseminen verkossa. Tällä hetkellä museokentän keskeinen tavoite on saada kokoelmansa jakoon Kansallisen Digitaalisen Kirjaston (KDK) kautta siten, että yhdellä haulla voitaisiin vertailla sekä kaikkien museoiden että muiden muistiorganisaatioiden samaan aiheeseen liittyviä aineistoja. Osa museoista on

kuitenkin jo vuosia sitten avannut kokoelmatietonsa haettavaksi verkossa. Keväällä 2012 laajimmin haettavissa olivat Luston, Mobilian, Suomen käsityön museon ja Werstaan kokoelmat, joilla kaikilla on verkossa jo kymmeniä tuhansia objekteja. Yhteistä näille museoille on se, että ne eivät käytä Museoviraston Musketti-kokoelmaohjelmaa. Muskettimuseoistakin osa on saanut aineistojaan Suomen Museot Online -palveluun, mutta haettavissa olevien kokoelmien määrät lasketaan museoittain muutamassa tuhannessa, jopa parissa sadassa objektissa. Arkkitehtuurimuseon, Forum Marimumin, Ilmailumuseon, Lasimuseon, Siidan ja Valokuvataiteen museon kokoelmatietokantoja ei voinut selata lainkaan Internetissä. Aineistojen näkyvyyteen verkossa toivotaan lähivuosina parannusta ennen muuta KDK ja Museo2015-hankkeiden myötä.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 3: TAKO-hanke siirtyy vuonna 2013 osaksi Kansallismuseon toimintaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi huolehtia, että toimintaa voidaan jatkaa riippumatta Museoviraston heikosta taloustilanteesta.

Toimenpide-ehdotus 4: Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi julkaista kokoelmapoliittiset ohjelmansa omilla kotisivuillaan helposti ladattavassa muodossa.

Toimenpide-ehdotus 5: Opetus- ja kulttuuriministeriö jatkaa kokoelmien digitoinnin erillisrahoitusta. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi ottaa kokoelmansa haltuun omien digitointitavoitteidensa mukaisesti. Esinekokoelmat tulisi saada mahdollisimman laajasti digitoitua ja tekijänoikeuksien sallimissa rajoissa myös verkossa selattaviksi vuoteen 2020 mennessä.

Muotoilun hallitut kokoelmat

Designmuseum on määritellyt tehtäväkseen tallentaa, esitellä, dokumentoida ja tutkia suomalaista ja kansainvälistä muotoilukulttuuria. Sen kokoelmissa on 75 000 esinettä, 40 000 piirustusta, 100 000 kuvaa ja tuhannen muotoilijan tiedot käsittävät muotoilijarekisteri. Kokoelmat muodostavat kattavan kuvan suomalaisen muotoilun historiasta. Designmuseum on myös ottanut vastuulleen muiden museoiden, kuten Arabian museon, Iittalan lasimuseon ja Nuutajärven lasimuseon kokoelmia ja laajentanut siten omaa kokoelmapohjaansa merkittävästi. Kotimaisen lasi- ja keramiikkateollisuuden ja keskeisten suunnittelijoiden osalta kokoelma on varsin kattava. Kokoelmaa voidaan hyödyntää syyllä nimittää oman alueensa kansalliskokoelmaksi.

Kokoelmaa kartutetaan johdonmukaisesti määrittelemällä toimintasuunnitelmassa se painopiste, johon vuoden aikana kokoelmien kartuttamisessa tullaan keskittymään. Vaikka muotoilun alue kokonaisuudessaan on laaja, Designmuseumin kokoelmapolitiikasta onnistuneen tekee juuri tarkka museaalinen harkinta sen suhteen, mitä kerätään. Massojen seasta kokoelmiin valikoituvat vain olennaiset esineet, jotka kuuluvat museon kokoelmien senhetkiseen painopistealueeseen. Kokoelmien digitointi on edennyt ripeästi ja suunnitelmallisesti, mutta kokoelmatiedot eivät ole toistaiseksi haettavissa verkon kautta.

Muotoilu toiminta-alueena ei missään nimessä ole ongelmaton. Designmuseum on oikeastaan tyypillinen esimerkki museosta, jonka kokoelmakenttä on osittain päällekkäin muiden museoiden kanssa. Tämänkin vuoksi Designmuseum voidaan katsoa onnistuneen hyvin kokoelmavastuun suhteen, sillä se on onnistunut säilyttämään oman linjansa kokoelmien suhteen päällekkäisistä toimijuuksista huolimatta. Riskit päällekkäisyyksiin on museossa tiedostettu ja myös museon kokoelmapoliittisessa ohjelmassa on tuotu esiin ne valtakunnalliset erikoismuseot, jotka ovat lähellä museon toimialaa.

3.3 Terävyttä valtakunnalliseen työhön

Museoiden valtakunnallinen toiminta on monella tavalla epämääräinen alue, jossa yksittäiset museot toimivat hyvin erilaisin tavoin. Toiminta perustuu museoissa erityisalueen todellisiin tai oletettuihin tarpeisiin, museon omaan aktiivisuuteen ja siihen, mitä museot itse olettavat kuuluvan valtakunnallisen erikoismuseon valtakunnallisiin tehtäviin. Museoiden tekemät suunnitelmat ja toimintakertomukset antavat varsin monipuolisen kuvan kentästä, jossa toiminta on hyvin vaihtelevaa. Valtakunnallisten erikoismuseoiden keskeisimmät valtakunnalliset tehtävät liittyvät kokoelmiin, osaamisen jakamiseen sekä erilaisiin yhteishankkeisiin. Myös luvussa 1.5 esitelty kansainvälinen toiminta on yksi osa valtakunnallisten erikoismuseoiden valtakunnallisesti merkittävää toimintakenttää.

Kokoelmatyössä korostuu tallennusyhteistyö, kokoelmanhallinnan kehittäminen ja tietojärjestelmien ylläpito. Lähes kaikilla museoilla on tarvetta käydä rajanvetoa myös muiden museoiden kanssa. Osa museoista antaa runsaastikin asiantuntijaneuvontaa kokoelmiin liittyen. Luston, Saran ja Werstaan osalta valtakunnallista kokoelmatyötä tehdään kokoelmajärjestelmää ylläpitämällä ja sitouttamalla oman alan museoita tähän yhteistyöhön. Valokuvataiteen museoilla oli vastaava lähestymismalli, joka kaatui Sipi-ohjelmistoa kehittävän yrityksen konkurssiin vuonna 2008. Kaikkien museoiden tavoitteena on jakaa kokoelmatietojaan verkossa. Keskeisimpinä uutena asiana suunnitelmissa korostuu nykyajan dokumentointi, jota museot ovat tehneet varsin vähän 2000-luvun aikana.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden osaaminen omalla alueellaan on tärkeää erityisesti muille samojen teemojen kanssa työskenteleville museoille. Museot järjestävät usein oman alansa seminaareja, kuten Tekniikan museopäivä, Valokuvataiteen museon kuva-arkistopäivät tai Werstaan jouluseminaari. Laajemmasta koulutuksesta voi mainita Teatterimuseon museoammattilaisille järjestämät kurssit teatterikasvatuksesta. Asiantuntijapalvelut ja neuvonta saattavat liittyä esimerkiksi esineiden tunnistukseen tai käyttöön, mistä laajana esimerkkinä voi mainita Käsityön museolla toimivan Kansallispuikukeskuksen tai Mobilian selvitykset tieliikenteen kulttuuriympäristöihin liittyen.

Yhteishankkeissa valtakunnallisilla erikoismuseoilla on usein vetovastuu. Monesti yhteistyö liittyy sidosryhmiin, joita museot yrittävät sitouttaa mukaan kulttuuriperintötyöhön. Muiden museoiden kanssa yhteistyö liittyy erilaisiin projekteihin ja näyttelyihin. Esimerkiksi Arkkitehtuurimuseo, Teatterimuseo ja Werstas ovat harjoittaneet säännöllistä kiertonäyttelytoimintaa Suomessa.

Alan pienille erikoismuseoille järjestetyt tapaamiset, keskinäinen yhteistyö tai harrastajamuseoiden neuvonta eivät kuitenkaan näyttäisi olevan useimmille erikoismuseoille kovinkaan keskeinen toimintamuoto. Systemaattisimmin oman alansa museoiden kanssa työskentelevät Mobilia, Sarka ja Urheilumuseo. Tarpeet ovat eri sektoreilla erilaisia, eikä kaikkien valtakunnallisten erikoismuseoiden alueilla edes toimi muita erikoismuseoita. Näyttäisi lisäksi siltä, että rahoittajat eivät ole kohdentaneet resurssejaan valtakunnallisille erikoismuseoille vaikkapa harrastajamuseoiden määrän tai neuvontatyön intensiivisyyden mukaan. Vaikka neuvontatyö on joillain toimialueilla ensisijainen valtakunnallisen toiminnan muoto, päävastuu harrastajamuseoiden ammatillisesta neuvonnasta kuuluu maakuntamuseoille harrastajamuseoiden temasta riippumatta. Tietysti on vakava asia, jos valtakunnallinen erikoismuseo ei tunne oman alansa muita museoita eikä pidä näihin mitään yhteyttä.

Tämän selvityksen yhteydessä kysyttiin myös muiden ammatillisten museoiden näkemyksiä niiden yhteistyöstä valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa. Muille museoille tärkeimpiä valtakunnallisia palveluita ovat olleet oman erikoisalueen museoiden

tapaamiset ja neuvonta, erilaiset koulutustilaisuudet ja seminaarit, kokoelmanhallinnan kehittäminen, talennusyhteistyö sekä tietojärjestelmien ylläpitäminen. Museot katsoivat lähes poikkeuksetta, että yhteistyö on toiminut hyvin ja museot saaneet sitä tukea ja apua, jota varten valtakunnalliset erikoismuseot ovat myös olemassa.

Valtakunnalliset erikoismuseot suunnittelevat valtakunnallista toimintaansa ja neuvottelevat painopisteistään Museoviraston kanssa. Nämä suunnitelmat ja niiden painopisteet ovat varsin erilaisia, mikä onkin ymmärrettävää ottaen huomioon toimialueiden väliset erot. Suunnittelun ongelmana ovat kuitenkin museoiden tekemien suunnitelmien runsaus sekä erittäin ympäripyöreät tavoitteet. Vain pieni osa museoiden asettamista tavoitteista on selkeän konkreettisia ja mitattavissa olevia. Monet museot ovat myös esittäneet suunnittelukauden aikana tekevänsä erittäin paljon asioita, mutta niiden laajuutta ja vaikuttavuutta tulee olemaan hyvin vaikea arvioida. Suunnitelmissa on myös mukana paljon pieniä huomioita, joilla ei ole juurikaan merkitystä museon talouden tai toiminnan kokonaisuuden kannalta.

Suunnittelun ongelmana on paljolti se, että valtakunnallista toimintaa ja museon muuta toimintaa on hyvin vaikea erottaa toisistaan. Museoiden henkilökunnalla voi olla tästä hyvin vaihtelevia käsityksiä, alan ulkopuolisista maallikoista puhumattakaan. Osa museonjohtajista katsoo, että museon kaikki toiminta on luonteeltaan valtakunnallista, osa taas yrittää nähdä rajanvedon selkeämmin. Mikäli lähtökohtana pidetään luvun 2.3 mukaisesti sitä toimintaa, joka näkyy ensisijaisesti museon seinien ja kotikaupungin ulkopuolella, museoiden suunnitelmiin on sisällytetty valitettavan runsaasti sellaisia toimenpiteitä, joita ei voi pitää valtakunnallisina. Tämä on ongelma, koska se asettaa museot eriarvoiseen asemaan. Yksittäisiltä museoilta ei olisi pitänyt hyväksyä suunnitelmiin sellaista arkista museotyötä, jota vastaavasti toisilta samanlaisista työtä tekevilta museoilta ei ole niihin sisällytetty.

Tällaiset tavalliseen museotyöhön kuuluvat asiat liittyivät useilla museoilla pedagogiseen toimintaan. Erilaiset museoyleisölle järjestetyt opastukset, työpaikat ja yleisöluennot eivät ole valtakunnallista toimintaa, eivät edes museon kotikaupungissa järjestetyt kä-

velykierrokset. Muutamat museot olivat onnistuneet sisällyttämään suunnitelmiinsa tuiki tavallista näyttelytoimintaa, muutamat museokauppansa ja yksi jopa asiakaspalvelun sähköisen varausjärjestelmän. Samoin kokoelma- ja näyttelyprosessien kehittäminen, strategian laatiminen, juhlavuosi tai museon ympärivuotinen toiminta ovat jokapäiväistä museotyötä, josta ei tule valtakunnallista vain siksi, että sitä tehdään valtakunnallisessa erikoismuseossa.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaa pitäisi valtakunnallisuuden osalta terävöittää. Yleinen käsitys, jonka mukaan museon kaikki toiminta on automaattisesti valtakunnallista, tuntuu johtavan siihen, että museo ei riittävästi panosta omien seiniensä ulkopuolella toimimiseen. Tässä olisi runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Museoilla pitäisi toimintaa suunnitellessaan olla enemmän itsevarmuutta tehdä valintoja ja linjata selkeitä painopistealueita suunnittelukauden ajaksi. Nyt suunnitelmat ovat osittain läpinäkyvän väkinäisiä ja niihin on sisällytetty mahdollisimman paljon sellaisia työn alla olevia asioita, joilla voi kuvitella olevan valtakunnallista merkitystä. Huomattavasti parempi vaihtoehto olisi painottaa vuosittain muutamaa keskeistä ja konkreettista valtakunnallisesti merkittävää kehittämiskohdetta, joiden toteutuminen on myös selkeästi arvioitavissa tai mitattavissa. Tehdyt suunnitelmat pitäisi vastaavasti viedä nykyistä selkeämmin museon toimintasuunnitelmiin ja vuosikertomuksiin. Harva museo on nimennyt vastuuhenkilöä valtakunnalliseen toimintaan liittyen – myös tätä kannattaisi museoiden harkita. Toiminnan valtakunnallisen näkökulman on tästä huolimatta läpäistävä koko museon organisaatio siten, että valtakunnallista toimintaa ei jätetä vain yhden työntekijän harteille.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 6: Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi terävöittää valtakunnallisen toimintansa suunnittelua ja seurantaa. Painopisteitä ja tehtäviä tulisi valita nykyistä vähemmän, niihin pitäisi aidosti panostaa, ne pitäisi raportoida kunnolla ja sisällyttää valtakunnallinen toiminta museon keskeisiin suunnitteluasiakirjoihin omana lukunaan.

Valtakunnallisen työn kehittämiseen liittyviä toimenpide-ehdotuksia sisältyy myös muihin lukuihin. Erityisesti luvussa 4.4. käsitellään yksityiskohtaisesti valtakunnallisten museotyön ohjausta.

Maatalouden valtakunnallinen sarka

Suomen Maatalousmuseo Sarka sijaitsee toimialueelleen sopivasti maalaismaisemassa, keskellä Loimaan savisia peltoja. Sarka on onnistunut löytämään valtakunnallisen tehtävän koko maan ja muiden maatalousmuseoiden tarpeita palvelevana erikoismuseona.

Saran valtakunnallisen toiminnan kärkenä on maatalousmuseoiden Museoraitti-verkosto, johon kuuluu yli 30 museota. Verkosto järjestää yhteismarkkinointia, vuositapaamisia ja tarjoaa jäsentensä käyttöön luettelointijärjestelmä Renkiä sekä siihen liittyvää neuvontaa. Renki on Saran ylläpitämä sovellus Memoron-ohjelmasta, jonka useat maatalousmuseot ovat ottaneet käyttöönsä. Näille museoille on kopioitu oma versio Rengistä ja näiden museoiden tietokannat ovat myös Saran käytettävissä. Muita verkostoon kuuluvien museoiden käytännön yhteistyömuotoja ovat sähköiset viestikirjeet, kokoukset ja tapaamiset, yhteisen verkkosivuston ylläpitäminen sekä yhteiset apurahahakemukset. Esimerkki onnistuneesta apurahayhteistyöstä on alkuvuodesta 2011 käynnistynyt digitointihanke, jossa digitoitiin hankkeeseen osallistuvien seitsemän museon valokuvia.

Sarka toimii muille Museoraittiin kuuluville museoille eräänlaisena kummina koordinoiden yhteisiä hankkeita ja antaen neuvoja ja tukea. Sarka valitsee vuosittain museon, kokoelman tai muun maataloushistoriallisen kohteen Kesäkohteeksi, joka toimii maatalousmuseon etänäyttelynä kyseisen kesän ajan. Kohteen valintaan ei liity rahallista palkintoa, mutta kyseinen kohde saa lisää näkyvyyttä Saran etäkohteena. Esimerkiksi vuoden 2012 etäkohteeksi valittiin Eurajoen maatalousmuseo. Yleisö voi tutustua Saran kokoelmiin myös sähköisesti Suomen Museot Online -hakuportaaliassa ja museon omilla verkkosivuilla esitellään aina "kuukauden esine". Lisäksi Sarka ylläpitää Sukutilat Webissä -tietokantaa, joka on kaikkien kiinnostuneiden käytössä ilmaiseksi. Tietokannasta löytyy Suomen maatilat -kirjasarjasta tietokantaan vietyjä tietoja maamme keskikokoisista ja suurista maataloista. Maataloushistoriallista tietoa Sarka levittää valtakunnallisesti myös julkaisemalla Laari-vuosikirjaa ja muita pienempiä julkaisuja sekä järjestämällä maataloushistoriaa käsitteleviä tilaisuuksia.

Suomen Maatalousmuseo Sarka avattiin yleisölle vuonna 2005. Museon kokoelmissa painottuu ennen muuta viime sotien jälkeisen maatalouden kehitys, siirtyminen hevoskaudesta koneisiin. Suomessa on useita vanhaan maatalouteen erikoistuneita museoita, joiden kanssa Sarka on etsinyt yhteistyön mahdollisuuksia. Varteenotettava vaihtoehto on yhdistää jo vuonna 1892 perustetun Mustialan maatalousmuseon ja Helsingin yliopiston ylläpitämän Viikin maatalousmuseon toiminnot Saran organisaatioon. Näiden museoiden kokoelmat on koottu aikansa parhaiden osaajien voimin ja ne edustavat hyvin vanhan maatalouden historiaa. Tällainen museofuusio voi tarjota hyviä mahdollisuuksia toimintojen keskittämiseen ja kokoelmien parempaan hoitoon.

3.4 Talouskuria tarvitaan

Valtakunnallisista erikoismuseoista 14 on yksityisen organisaation ylläpitämää ja kaksi kunnallista. Yksityisten museoiden kohdalla taloudellisen tilanteen analysoiminen on pääsääntöisesti helpompaa ja selkeämpää, joten tämän alaluvun taloudellinen tarkastelukin keskittyy niihin. Museoiden tilinpäätökset ja museonjohtajien kanssa käydyt keskustelut antavat kuvan museoista, joista osalla on selviä vaikeuksia taloutensa hoitamisessa. Seuraavassa on luokiteltu yksityiset erikoismuseot kolmeen eri ryhmään niiden talouden kantokyvyn perusteella.

Talouden kantokyky

A: Designmuseo, Mobilia, Suomen Rautatiemuseo, Suomen valokuvataiteen museo ja Työväenmuseo Werstas

B: Arkkitehtuurimuseo, Forum Marinum, Lusto – Suomen Metsä museo, Saamelaismuseo Siida, Suomen Maatalousmuseo Sarka, Suomen Urheilumuseo, Teatterimuseo ja Tekniikan museo

C: Suomen Ilmailumuseo

Ryhmän A museoita yhdistää hyvä talous. Museoiden on pääsääntöisesti riittävästi taloudellisia pus-kureita tai ainakin käyttämättömiä mahdollisuuksia sopeuttaa omaa toimintaansa. Tämä ei välttämättä selity museoiden julkisella resursoinnilla vaan pikem-minkin menojen ja tulojen pitkäjänteisellä sopeut-tamisella. Rautatiemuseon kohdalla menokurin voi arvioida olleen jopa liian tiukkaa toiminnan vaikut-tavuuden näkökulmasta, mutta toisaalta museo myös osoittaa sen, että varsin alhaisellakin avustustasolla museo voi saavuttaa taloudellisesti tukevan pohjan. Rautatiemuseolla on valtakunnallisten erikoismuse-oiden vahvin tase, vaikka sen liikevaihto on ryhmän toiseksi pienin. Hyvän taloudenpidon yhteys julki-siin avustuksiin ei ole suoraviivainen.

Ryhmän B museoiden talous on kohtuullinen, mutta taloudessa on vaihtelevia ongelmia. Joukossa on muutamia museoita, joiden talous on viime vuosina ollut voimakkaasti tappiollista, mikä voi vaarantaa

museon tulevaisuuden ellei tilanteeseen pian puututa. Toisaalta mukana on museoita, jotka ovat hoitaneet talouttaan jokseenkin hyvin, mutta museon tase on jäänyt varsin heikoksi. Kun pääomia ei ole kertynyt, museo ei välttämättä kestäisi taloudessaan tapahtuvia heilahteluja ja voisi näin ajautua myös maksuvai-keuksiin. Osassa museoita on jouduttu erityisesti alkuvuodesta tekemään erityisjärjestelyjä, pyytämään rahoittajilta ennakkoa, jättämään laskuja maksamat-ta tai pahimmillaan lykkäämään palkkojen maksua. Joillain museoilla kustannustaso on taas selvästi liian korkea tuloihin nähden ja tilanne saataisiin oikaistua vain tiukemmalla taloudenpidolla. Mukana on myös museoita, joissa on tehty viime vuosina henkilöstö-vähennyksiä talouden tasapainottamiseksi.

Ryhmään C kuuluu onneksi vain yksi organi-saatio, jonka taloutta voi kuvata sanalla heikko. Suomen Ilmailumuseo on museoista pienin ja sen ongelmat liittyvät paljolti juuri talouden kokoon. Tulonhankinnassaan museo pärjää kokoonsa nähden hyvin – lipputulojen ja museokaupan myynnin kas-vattaminen nykyisestä tuskin sanottavammin onnis-tuisi. Museon julkinen tuki on kuitenkin vähäistä ja menot puristettu minimiin. Museon talous on ollut pidempään tappiollinen ja tase näyttää vahvalta ai-noastaan siksi, että museo omistaa itse kiinteistönsä. Museo on myös joutunut ottamaan velkaa saadak-seen juoksevat kulunsa hoidettua.

Suomen Ilmailumuseon tilanne kuvaa sattuvasti sitä, mitä liian pienelle valtakunnalliselle erikoismuseolle saattaa käydä. Museon resurssit eivät riitä val-takunnallisten tehtävien hoitamiseen, henkilökuntaa on liian vähän ja talouden tasapainottaminen näyttää hyvin vaikealta. Museo uskoo voivansa parantaa ti-lannettaan lisärakentamalla uusia tiloja, kun Aviapo-liksen tunneliasema avautuu museon viereen. Vaikka kehäradan valmistuminen vuonna 2014 muuttaa museon suhdetta yleisöön, kasvanutkaan yleisövirta ei tule ratkaisemaan talouden ongelmia, joita kiin-teistöinvestoinnit entisestään rasittaisivat.

Tässä selvityksessä on lähdetty siitä, että valtakun-nallisen erikoismuseon henkilötöyvuosimäärän tulisi olla vähintään kymmenen. Suomen Ilmailumuseossa työskentelee vakituisesti seitsemän henkilöä ja htv-määrä oli vuonna 2011 vain yhdeksän. Näin pienellä henkilökunnalla museo ei yksinkertaisesti pysty toimi-

maan valtakunnallisesti. Museon tulisi vahvistaa taloutaan ja hyvän mahdollisuuden siihen tarjoaisi toimintojen yhdistäminen esimerkiksi Keski-Suomen Ilmailumuseon kanssa. Fuusio kaksinkertaistaisi museon koon ja tarjoaisi erilaisia synergiamahdollisuuksia ennen muuta hallinnon ja kokoelmatyön kehittämisessä.

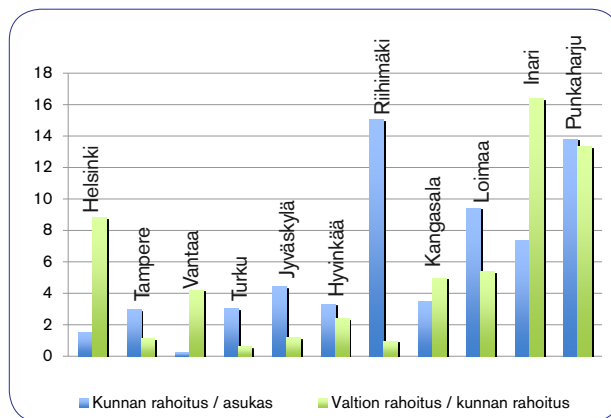
Museoiden tulisi pitkällä tähtäimellä pystyä vahvistamaan omia pääomiaan. Vuonna 2011 lähes joka toisen valtakunnallisen erikoismuseon maksuvalmius on tasolla, joka ei mahdollista merkittävää ylivuotista riskinottoa. Ylijäämien puskurointiin liittyy lisäksi monissa museoissa sellaisia harhakäsityksiä, että hyvät tulokset tai vahvat taseet vaikuttaisivat heikentävästi avustuksiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö ei ole tehnyt tällä tavalla motivoituja ratkaisuja, eikä se olisi selvitysmiehenkään näkökulmasta perusteltua. Pikemminkin ongelmana olivat vielä 1990-luvulla tapaukset, joissa loppuvuoden akuuttiin rahapulaan haettiin lakki kourassa lisärahoitusta ministeriöstä. Tällainen toimintakulttuuri on onneksi jäänyt taakse ja museot yrittävät selviytyä taloudellisesti vaikeammista tilanteista omaa toimintaansa sopeuttamalla ja käyttämällä ylijäämiään. Luonnollisesti ylijäämien täytyy aina syntyä museoiden oman toiminnan tuotoista, koska myönnetty avustukset tulee käyttää avustuspäätösten mukaisiin tarkoituksiin.

Ylipäätään selvityksen aikana on tullut ilmi se, että valtakunnallisten erikoismuseoiden osaaminen talousasioissa on hyvin vaihtelevaa. Organisaatiot eivät välttämättä saa tarpeeksi tietoa omasta taloudestaan, tilikartat eivät ole tarkoituksenmukaisia eivätkä museot seuraa kulujen ja tulojen kohdistumista toimintaansa. Erot museoiden välillä ovat kuitenkin suuria – osassa museoista talousasiat tuntuvat olevan varsin hyvin hallussa. Museoiden olisi syytä kiinnittää huomiota talousosaamiseen ja kouluttaa henkilöstöään. Museoiden tilinpäätökset ovat myös kaikki erilaisia ja niiden vertaileminen tällä hetkellä hyvin vaikeaa.

Luvussa 1.4 on tarkasteltu yksityiskohtaisesti valtakunnallisten erikoismuseoiden taloutta. Julkisella rahoituksella katetaan valtaosa museoiden kuluista – pienimmillään noin 60 prosenttia ja suurimmillaan yli 90 %. Rahoitus rakentuu museoittain yksilöllisesti ja osa rahoituslähteistä tuntuu olevan vain joidenkin museoiden käytettävissä. Julkinen rahoitus on alimmillaan noin 400 000 euroa ja enimmillään yli

2,3 miljoonaa, mitä voi pitää varsin suurena erona. Kolmea museota lukuun ottamatta julkinen rahoitus on kuitenkin 800 000 ja 1,5 miljoonan euron haarakassa, pääsääntöisesti hieman yli miljoonan. Muiden tulojen osuus vaihtelee enemmän. Valtaosalla omaa varainhankintaa on 200 000 euron molemmin puolin: selvästi enemmän ansaitsee viisi museota ja selvästi vähemmän yksi.

Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän rahoituksen kehittämistä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.2 Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi kuitenkin koota rahoitusta myös muista lähteistä. Taloudellisesti museoilla on hyvin erilaisia järjestelyjä, mutta valtion avustuksia kompensoivat lähinnä taustayhteisöjen, kuntien ja oman varainhankinnan tuotot. Valtakunnallisista erikoismuseoista voimakkaimmin ministeriön varassa toimivat Arkkitehtuurimuseo ja Sarka. Myös Designmuseo, Lusto ja Siida saavat julkisen tukensa lähes kokonaan OKM:ltä, mutta niiden oma tulonhankinta on huomattavasti kahta ensin mainittua vahvempaa. Kunnallinen rahoitus on Forum Marinumin, Lasimuseon, Käsityön museon, Valokuvataiteen museon, Teatterimuseon, Tekniikan museon ja Werstaan osalta merkittävää ja ylittää kolmen ensimmäisen osalta kiinteistökustannukset ja neljän jälkimmäisen osalta kattaa ne suurelta osin. Samankaltainen tilanne on Suomen Urheilumuseolla, jolta Stadion-säätiö ei peri markkinahintaista vuokraa. Kolmen liikennehistoriallisen museon kohdalla vastuuta kantavat vaihtelevasti liikennealan toimijat: lähinnä Liikennevirasto, VR ja Finavia. Kunnallisten avustusten rooli on liikennehistoriallisten museoiden osalta varsin pieni.



Kuvio 14: Kuntien rahoitusosuudet vuonna 2010

Kuviossa on eritelty kuntien roolia valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoittajina suhteessa kun-
kin kunnan asukaslukuun ja valtion rahoitukseen. Luonnollisesti pienten kuntien tuki asukasta kohden on suurempaa kuin suurten kuntien, vaikka euro-
määräisesti suuret kaupungit rahoittavat museota enemmän. Jos vertailu tehtäisiin vaikkapa suhteessa yleisömääriin, pienten kuntien tuki olisi huomattavan alhainen kävijää kohden. Vastaavasti pienissä kunnissa valtion rahoitus suhteessa kuntarahaan on moninkertainen: Inarissa ja Punkaharjulla valtio tukee yli kymmenkertaisesti kuntaan verrattuna. Näiden museoiden kohdalla museon sijainti on aikanaan ratkaistu valtakunnallisesta näkökulmasta ja valtio ottanutkin päävastuun rahoituksesta osin aluepoliittisin perustein. Valtakunnallisen museon sijoittuminen pieneen kuntaan on yleisesti ottaen huono ratkaisu museotalouden näkökulmasta. Museot ovat kuitenkin pienille kunnille erittäin tärkeitä ja niiden tulisi olla mukana maksukykynsä mukaan. Tässä suhteessa Punkaharjun kunta näytti erittäin huonoa esimerkkiä puolittaessaan Luston avustuksen vuonna 2011, vaikka palauttikin sen seuraavana vuonna.

Kunnat ovat kuviossa suuruusjärjestyksessä ja viiden suuren kaupungin välinen vertailu antaa hyvin mielenkiintoisia tuloksia. Tampere ja Turku rahoittavat valtakunnallisia erikoismuseotaan noin kolmella eurolla asukasta kohden, Jyväskylä hieman enemmän. Vastaavasti valtion tuki on Tampereella ja Jyväskylässä aavistuksen kunnan tukea pienempää, Turussa kunta rahoittaa Forum Marinumia lähes kaksinkertaisesti valtioon verrattuna. Helsingissä ja erityisesti Vantaalla pylväät ovat toisessa järjestyksessä: Helsingissä tuki asukasta kohden on puolitoista euroa, Vantaalla koko vertailun vähiten vain 26 senttiä vuodessa. Vastaavasti valtion panostus Suomen Ilmailumuseoon on nelinkertainen kuntarahoitukseen nähden ja pääkaupungissa valtio tukee lähes yhdeksän kertaa enemmän kuutta valtakunnallista erikoismuseota kuin Helsingin kaupunki.

Helsingin kaupunki rahoittaa valtakunnallisia erikoismuseotaan huomattavan kitsaasti. Käytännössä tukea saavat vain Kaapelitehtaan museot ja Tekniikan museo, jonka tukea on kiinteistökustannuksienkin osalta viime vuosina supistettu. Vaikka Helsingin kaupunki on vuonna 2012 maailman designpääkaupunki,

se ei ole tukenut lainkaan Designmuseon tai Arkkitehtuurimuseon toimintaa. Ne ovat ainoat valtakunnalliset erikoismuseot, jotka eivät saa minkäänlaista tukea isäntäkunnaltaan. Ontuvana perusteluna on esitetty, että museot toimivat Senaatti-kiinteistöjen tiloissa: tätä argumenttia ei onneksi tunneta Loimaan kaupungissa ja Inarin kunnassa, joissa huomattavasti vähävaraisempi kotikunta osallistuu myös rahoitukseen. Vantaan kaupungin tuki Ilmailumuseolle on sekin erittäin alhainen. Vuonna 2010 Ilmailumuseon kävijämäärä oli kaksinkertainen Vantaan kaupungin museotoimen kohteiden yhteenlaskettuun kävijämäärään verrattuna, mutta kunnan tuki kaupungin omille yksiköille oli lähes kolmikymmenkertainen Ilmailumuseoon verrattuna.

Helsingin ja Vantaan tulisi arvioida uudelleen tukensa kunnassaan toimiville valtakunnallisille erikoismuseoille. Valtakunnallisen erikoismuseon kotikunta kuitenkin saa museon toiminnasta aina suurimmat hyödyt niin matkailuun, verotuloihin kuin kulttuuritarjonnan monipuolisuuteen liittyen. Lisäksi suurten kaupunkien tulisi lisätä hankerahoituksen mahdollisuuksia kulttuuritoimijoille. Tällä hetkellä kunnan tuki on jäykkää ja kohdistuu enimmäkseen kiinteisiin kuluihin, kun taas projektirahoitus tulee pääsääntöisesti valtakunnallisista lähteistä. Tämä vaikeuttaa museoiden mahdollisuuksia tehdä paikallisesti merkittäviä yhteisöllisiä hankkeita: esimerkiksi museo-opetukseen tai hyvinvointipalveluihin liittyen. Valtakunnallinen rahoitus on toki mahdollistanut erilaisia yleisötyön pilotti- ja kehittämishankkeita, mutta toiminnan jatkaminen vaatisi usein joustavuutta kuntien rahoituskäytännössä. Hyvä väline tähän olisi vahvistaa kulttuurilaitoksille avoimia hankkeita, joissa hanke-ehdotusten välinen kilpailu mahdollistaa paikalliselta vaikuttavuudeltaan parhaiden ideoiden toteuttamisen.

Museoiden oma varainhankinta on paljolti riippuvainen museon sijainnista, museorakennuksesta ja aihealueesta. Koska lähtökohdat ovat hyvin erilaisia, kerätty rahamäärä ei välttämättä anna parasta kuvaa siitä, kuinka hyvin museo on mahdollisuuksiinsa nähden varainkeruussaan onnistunut. Museoiden välinen vertailu antaa kuitenkin erilaisia mahdollisuuksia havaita museoiden hyviä käytäntöjä ja mahdollisuuksia parempaan tulonmuodostukseen. Kuviossa

11 (luvussa 1.4) eriteltiin kävijäkohtaisia tietoja pääsylipputulosten ja museokaupan osalta. Nämä tulot ovat pitkälti sidoksissa museon vetovoimaisuuteen, mutta museokaupassa on myös havaittavissa selkeitä menestyjiä. Myynnin perusteella museoiden kannattaisi tarkkailla erityisesti Designmuseon, Siidan ja Luston museokauppatoimintaa.

Vuonna 2010 museot saivat varsin vähän tuloja yhteistyöstä yritysten kanssa. Perinteisen sponsoroinnin lisäksi useilla museoilla oli näyttelypalvelutulot, mutta niiden määrä jäi kaikkiaan varsin alhaiseksi. Kuitenkin useimmat valtakunnallisista erikoismuseoista toimivat alueilla, jotka liittyvät tavalla tai toisella liike-elämän historiaan. Niillä pitäisi erikoistuneen roolinsa vuoksi olla muita museoita paremmat mahdollisuudet muodostaa yhteyksiä oman alansa kaupallisiin toimijoihin ja tarjota näille kulttuuriperintöön liittyviä palveluita. Esimerkiksi Designmuseolla on huomattavasti nykyistä enemmän mahdollisuuksia kehittää yritys yhteistyötä.

Merkittävä tulonlähde monille museoille on tilojen vuokraus. Museoiden kiinteistöt ovat kiinnostavia paikkoja, joiden keskeinen tai luonnonläheinen sijainti avaa mahdollisuuksia erilaiseen tapahtumatoimintaan. Museoiden tulisi aktiivisesti ja innovatiivisesti myydä tilojaan erilaisten yhteisöjen käyttöön. Hyviä esimerkkejä tilavuokrauksen kehittämisestä ovat esimerkiksi Teatterimuseon juhlapalvelu, Forum Marinumin ulkotapahtumat ja Siidan kokouspaketit. Mobilia on puolestaan osoittanut, että teemallisiin oheistapahtumiin saadaan yleisöä kuntakeskusten ulkopuolellakin. Käsityön museon joulutori ja Rautatiemuseopäivät ovat puolestaan esimerkkejä isoista yleisötapahtumista, jotka ovat myös arvokkaita tulonlähteitä museoille.

Kulttuurin rahoituksen on katsottu siirtyneen yhä enemmän hankerahoituksella toteutettavaksi. Museot pyrkivät löytämään sellaisia hankkeita ja hankerahoituksen kanavia, jotka mahdollistavat museon perustehtävän toteuttamisen ulkopuolisella rahoituksella. Toiminnan hankkeistaminen on arkipäivää valtakunnallisissa erikoismuseoissa, mutta museoiden osaaminen siinä vaihtelee. Vuoden 2010 tietojen perusteella Tekniikan museolla on selkeästi eniten erilaisia hankkeita, jotka liittyvät museotoiminnan kehittämiseen. Seitsemän museota keräsi vähintään 100 000 euroa hankerahoitusta. Toimiva

hankehallinto, hankehakemuksiin ja rahoitusvaihtoehtoihin liittyvä osaaminen, sopivien hankeideoiden systemaattinen kehittäminen, valmius yhteishankkeisiin sekä runsas hakemusten määrä ovat edellytyksiä hankerahoituksessa onnistumiselle. Valtakunnalliset erikoismuseot hyödyntävät varsin laajasti erilaisia rahoituskanavia, mutta yksittäisillä museoilla on paljon hyödyntämättömiä vaihtoehtoja. Vaikka hankkeisiin liittyy myös ikäviä lieveilmiöitä, kuten epävarmuutta, työntekijöiden vaihtuvuutta, työlästä byrokratiaa ja katkoksia toiminnan jatkuvuudessa, museoiden on tähän näinä aikoina vain sopeuduttava.

Museotyön sisältöjen tuotteistamisessa ja myymisessä valtakunnallisilla erikoismuseoilla on eniten tekemistä. Erilaiset tietopalvelut ja tilaustutkimukset ovat marginaalisia tulonlähteitä muutamaa museota lukuun ottamatta. Myös valokuvakokoelmien myyntitulot ovat erittäin vähäisiä suhteessa kokoelmien laajuuteen. Luultavasti myyntikanavat eivät ole tällä hetkellä toimivia: monella museolla kuvat eivät ole edes haettavissa verkon kautta. Museoiden kannattaisi harkita tulevaisuudessa myös kansainvälisen kuvamyynnin kehittämistä.

Museot ovat ensisijaisesti julkisia kulttuurilaitoksia, joita ylläpidetään vero- ja veikkausvoittovaroin. Museoväen osaaminen kaupallisessa toiminnassa on vaihtelevaa ja monesti ongelmana tuntuu olevan hinnoittelu. Kun museo myy julkiseen tehtäväänsä liittyviä palveluita, esimerkiksi kuvaoikeuksia kokoelmistaan tutkijoille, hintatason on oltava maltillinen. Kun kyse on puhtaasti kaupallisesta toiminnasta, kuten kahvilasta, kaupasta, juhlapalvelusta tai tilojen vuokraamisesta, on myös hintatason määräytyttävä markkinoiden ehdoilla. Katteet tulee pitää sellaisella tasolla, että museo voi maksimoida myynnistä kertyvän tuloksen. Sen sijaan museoiden keskimäärin merkittävimmän tulonlähteen eli lipunmyynnin kohdalla puhtaan markkinaperusteinen hinnoittelu ei tule kyseeseen. Hintatason on oltava sellainen, että se mahdollistaa myös vähävaraisten ja lapsiperheiden museokäynnit. Myös erilaiset alennukset, ilmapäivät tai kokonaan vapaa sisäänpääsy ovat julkisen palvelun näkökulmasta perusteltuja.

Talouden kehittämisen kannalta museoiden tulee myös määrätietoisesti etsiä ratkaisuja, joilla ne pystyvät jakamaan kustannuksia keskenään tai yhdessä muiden

toimijoiden kanssa. Erilaiset ratkaisut, joissa esimerkiksi säilytystilojen kustannuksia jaetaan, vaihdetaan näyttelyitä, palkataan yhteisiä työntekijöitä tai toteutetaan yhteishankkeita vaikkapa sähköisessä kokoelmahallinnossa ovat omiaan parantamaan museoiden taloudellista asemaa. Tällä sektorilla on paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Myös taloushallinnon tai palkanmaksun yhdistämisessä useiden eri toimijoiden kesken voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Museoiden olisi hyvä tutkia myös sitä, mitkä museon toiminnoista ovat vakaakäytöllä ja mahdollistaisivat museon palvelujen myynnin ulkopuolisille. Tänä päivänä museot eivät tule pärjäämään yksin.

Toimenpide-ehdotukset:

Toimenpide-ehdotus 7: Suomen Ilmailumuseo ja Keski-Suomen Ilmailumuseo voisivat selvitysmiehen mielestä käynnistää fuusioneuvottelut, joiden tuloksena museot siirtyisivät yhteiseen organisaatioon jo vuoden 2014 alussa. Neuvottelujen aikana museot selvittäisivät mahdollisuudet yhdistää toimintojaan ja tehostaa toimintaansa. Suomen Ilmailumuseon fuusiolle voisi olla myös muita järkeviä vaihtoehtoja. Mikäli neuvottelut kariutuisivat, Suomen Ilmailumuseon täytyisi vahvistaa talouttaan muilla tavoilla, jotta se pystyisi huolehtimaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävistä asianmukaisesti. Jos toiminnan vahvistamisessa ei onnistuta, opetus- ja kulttuuriministeriön voisi joutua käynnistämään Museoasetuksen 5 § mukaiset keskustelut Suomen Ilmailumuseosäätiön kanssa ja harkitsemaan jopa Suomen Ilmailumuseolle annetun valtakunnallisen erikoismuseotehtävän peruuttamista.

Toimenpide-ehdotus 8: Valtakunnalliset erikoismuseot voisivat pitkällä tähtäimellä vahvistaa taseitaan sellaiselle tasolle, että niiden oma pääoma riittäisi vähintään kahden kuukauden menojen kattamiseen. Tällainen puskurirahasto mahdollistaa kulttuurilaitosten toimintaan kuuluvan riskinhallinnan ja parantaa museoiden iskunkestävyyttä.

Toimenpide-ehdotus 9: Museoiden kannattaisi lisätä johdon, keskijohdon ja taloudesta vastaavan henkilöstön osaamista museotalouden tuntemuksessa ja hoidossa. Suomen museoliiton

tulisi tarjota museotalouteen ja kehittämiseen liittyvää täydennyskoulutusta.

Toimenpide-ehdotus 10: Helsingissä ja Vantaalla toimivien museoiden kannattaisi lähestyä yhteisvoimin kaupunkia niiden valtakunnallisille erikoismuseoille osoittaman alhaisen rahoitusosuuden johdosta. Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi ottaa osaa keskusteluun kaupunkien kulttuurirahoituksen kehittämisestä esimerkiksi asianosaisten yhteisessä tapaamisessa.

Toimenpide-ehdotus 11: Suurten kaupunkien toivoisi kehittävän tulevaisuudessa hankemäärärahoja, jotka olisi suunnattu erilaisten kulttuuritoimijoiden ja -laitosten määrärahoihin hankkeisiin. Kunnallinen rahoitus ei saisi olla kokonaan sidottu kiinteistöihin tai kiinteisiin toimintakuluihin, jossa rahoituksen heilahtelut voivat vaarantaa laitoksen toiminnan. Rahoituksen kannustavuuteen projektirahoitus on sen sijaan toimiva väline.

Toimenpide-ehdotus 12: Museoiden tulisi monipuolistaa rahoitustaan ja kehittää määrätietoisesti uudenlaisia tulonhankinnan muotoja. Talouden ja erityisesti rahoituksen kehittämiseen liittyviä toimenpide-ehdotuksia sisältyy myös lukuun 4.

Innovatiivista tulonhankintaa museomottojen voimalla

Mobiliassa on aktiivisesti kehitetty uusia tulonhankintamuotoja ja myös onnistuttu niiden toteuttamisessa. Museossa on ymmärretty, että näyttelytyön lisäksi museoissa on paljon muitakin osaamista, jota voidaan tuotteistaa ja tarjota asiakkaille palveluiden muodossa. Mobilian esimerkki osoittaa, että museon seinien ulkopuolella on kysyntää museoväen ammattitaidolle.

Mobilia hoitaa historian -palvelussa asiakkaille tarjotaan sitä taitoa, joka museoissa on vahvasti hallussa: esineiden ja kokoelmien säilyttämistä oikeanlaisissa tiloissa ja olosuhteissa. Mobilia tarjoaa yrityksille ja yhteisöille myös kokoelmien järjestämispalveluja. Museoajoneuvojen pesu-, entisöinti-, kunnostus- ja katsastuspalvelut perustuvat vahvaan erikoisosaamiseen, josta asiakkaat ovat valmiita myös maksamaan. Museon omat ajoneuvotkaan eivät jää Mobiliassa vain katseltaviksi, sillä osaa tarjotaan vuokralle – kuskin kanssa tai ilman. Toisenlaisia esimerkkejä museoalan ammattitaidon tuotteistamisesta ovat auto- ja tiealan ilmiöihin tai kohteisiin liittyvät tilaustutkimukset ja selvitykset. Museoissa tehtävän tutkimuksen ei tarvitse lähteä aina museon aloitteesta, vaan ulkopuoliset tahotkin tarvitsevat hyviä tutkimuksia. Museo voi olla kilpailukykyinen toimittaja omalla erikoisalallaan.

Mobiliassa on hyödynnetty koko museomiljöötä tarjoamalla sitä juhlien tai muiden tapahtumien järjestämispaijaksi. Tapahtumiin voi luonnollisesti yhdistää erilaisia museoon liittyviä palveluja opastuskierroksista lähtien. Vieraita on mahdollista viedä museoalueen ulkopuolellekin, vaikkapa museoajoneuvolla tutustumaan Kangasalan muihin kohteisiin. Mobilian ravintola toimii myös tilaus- ja noutoravintolana ja järjestää tarjoiluja suuriinkin tilaisuuksiin. Asiakkaan halutessa Mobilia voi myös tuottaa koko juhlan ”avaimet käteen” -periaatteella.

Mobiliassa asiakkaalle tarjotaan loppuun asti mietittyjä palveluja niillä osa-alueilla, joilla ammattitaito ja osaaminen ovat vahvoja. Mobilia on tuotteistanut omaa museoalan ja erikoisalan osaamistaan unohtamatta kuitenkaan hyödyntää museon miljöötä ja ympäröiviä kohteita. Kaikissa museoissa ei toki ole mahdollista ajeluttaa asiakkaita nostalgisilla autoilla Längelmäveden rantamaisemissa, mutta jokaiselta museolta löytyy varmasti omat erikoisalueensa ja vahvuutensa. Niitä ennakkoluulottomasti hyödyntämällä on mahdollista laajentaa museoiden tulopohjaa.

3.5 Hyvää yhteistyötä, parempia tuloksia

Suomalainen kulttuuriperintöala on monien toimijoiden sirpaleinen mosaiikki, jossa jokaisen tulisi ottaa kokonaisuus huomioon. Valtakunnallisilla erikoismuseoilla on erityinen vastuu omasta toimialueestaan ja oma vahva näkökulmansa. Tämä on toisaalta vahvuus yhteistyössä, koska valtakunnalliset erikoismuseot ovat hyviä kumppaneita, joilla on paljon annettavaa muistiorganisaatioiden yhteistyössä. Toisaalta itsenäinen ja vahva asema saattaa johtaa kääntymiseen sisäänpäin ja ajatteluun, jossa oman organisaation päämäärät asetetaan koko kentän edun yläpuolelle.

Yleisesti ottaen valtakunnalliset erikoismuseot tekevät erittäin paljon yhteistyötä sekä muiden museoiden kanssa että keskenään. Museoilla on useita toimivia yhteistyöverkostoja, runsaasti yhteishankkeita, erilaisia epämuodollisia kuppikuntia ja vuorovaikutusta niin paikallisella kuin kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Työnjakoihin kiinnitetään selvästi enemmän huomiota kuin ennen ja museot tiedostavat hyvin, miten ne tarvitsevat toisiaan.

Näkyvimpiä yhteistyön muotoja ovat erilaiset verkostot. Liikennehistoriallisten museoiden Trafikki-verkostossa on mukana viisi valtakunnallista

erikoismuseota neljän muun museon lisäksi. Trafikin toimintaa rahoittaa liikenne- ja viestintäministeriö ja verkostolla on oma työntekijä, mikä mahdollistaa laajan yhteistyön. Trafikki-museoilla on esimerkiksi yhteistä museokauppatoimintaa, markkinointia, projekteja, koulutusta ja näyttely-yhteistyötä. Trafikkia on kehitetty museoketjuna, jonka sisällä on toteutettu esimerkiksi yhteisiä asiakastutkimuksia, asiakaslehti ja verkkokauppa. Trafikki-museoiden toimintoja voisi yhdistää enemmänkin esimerkiksi hallintoon liittyen.

Ilman ulkopuolista rahoitusta ja temaattisesti vahvaa yhteyttä on kuitenkin vaikea toteuttaa Trafikin kaltaisia verkostoja. Muita merkittäviä verkostoja ovat muun muassa samaa kokoelmajärjestelmää käyttävien museoiden yhteisöt, kuten metsähistorialliset Kantapuu-museot. Merkittäviä ovat myös koko museokenttää yhdistävät verkostot, kuten TAKO-hanke, jossa valtakunnallisilla erikoismuseoilla on keskeinen rooli. Myös alan järjestöt, kuten Suomen museoliitto, ovat tärkeitä verkostoja museoille.

Lyhytjänteisempää yhteistyötä tehdään erilaisissa hankkeissa. Rahoittajat suosivat yleensä yhteishankkeita ja esimerkiksi valtakunnallisten erikoismuseoiden projektiavustuksilla museot ovat löytäneet uusia yhteistyön muotoja. Esimerkiksi Lusto ja Werstas ovat kehittäneet yhteistyötään ympäristöliikkeiden tai Mobilia ja Urheilumuseo rallin historiaan liittyen. Isoilla, monivuotisilla hankkeilla on pääsääntöisesti syvempiä vaikutuksia, kuten esimerkiksi ESR-rahoitteisella Avara museo -hankkeella. Yhteishankkeita ei kuitenkaan pitäisi toteuttaa vain hankkeiden itsensä vuoksi vaan löytää niiden avulla uudenlaisia tapoja toteuttaa museoiden perustehtäviä.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden synergiat edellyttävät luontevaa yhteyttä. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla toimivilla museoilla on yhteisiä kokoelmavarastoja kehyskunnissa. Tällainen kustannusten jakaminen on mielekästä ja samaan ideaan perustuu Mobilian kokoelmahotelli, jonne useat museot ovat sijoittaneet kokoelmiinsa kuuluvia ajoneuvoja. Omista kokoelmatiloista pitäisi tulevaisuudessa siirtyä jaettuihin kokoelmakeskuksiin, joissa on mukana useita saman alueen museoita. Toimivassa yhteistyös-

sä on kuitenkin oltava luonteva yhteys. Esimerkiksi selvitysmiehen mielestä valtakunnallisten erikoismuseoiden yhteismarkkinointi ei toimisi kuin niissä tapauksissa, joissa museoilla on jokin sisällöllinen tai sijainnillinen yhteys. Yhteismarkkinointi saman paikkakunnan museoiden kesken on monesti toimivampi vaihtoehto.

Satunnaista yhteistyötä erilaisten museoiden kanssa tehdään päivittäin. Keskeisimpiä yhteistyökumppaneita ovat maakuntamuseot, joilla on runsaasti yhtymäkohtia niin näyttelyissään kuin kokoelmissaan valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa. Maakuntamuseot ovat keskeisiä myös paikallisessa yhteistyössä – monissa kaupungeissa on maakuntamuseoiden verämää markkinointiyhteistyötä, henkilökunnan keskinäistä verkostoitumista ja vastaavasti erikoismuseoiden näyttely-yhteistyössä kumppanit löytyvät monesti toisten kaupunkien maakuntamuseoista.

Samalla paikkakunnalla toimivien erikoismuseoiden kesken on myös erilaisia yhteistyömuotoja. Esimerkiksi Arkkitehtuurimuseon, Designmuseon ja Alvar Aalto -museon johtajat tapaavat säännöllisesti kehittäen museoiden keskinäistä yhteistyötä. Hieman pidemmällä ovat Kaapelitehtaan museot, joilla on yhteistyötä saman kiinteistön sisällä. Kaapelitehtaan museot voisivat kuitenkin syventää huomattavasti enemmän keskinäistä yhteistyötään esimerkiksi markkinointiin, tiedotukseen, oheispalveluihin ja hallintoonkin liittyen. Tällä hetkellä Kaapelitehtaan museot eivät juuri hyödynnä niitä museokeskusajattelun mahdollisuuksia, jotka yhteiset tilat mahdollistaisivat. Myös muiden erikoismuseoiden keskinäistä, epävirallista vuorovaikutusta voitaisiin syventää erilaisin innovatiivisin tavoin.

Museoiden yhteistyössä pitäisi kiinnittää enemmän huomiota kustannusten jakamiseen. Esimerkiksi hyvien näyttelyiden rakentamiskustannukset ovat niin suuret, että erilaisten yhteistyömallien pitäisi olla suurissa näyttelyissä aina ensisijaisena vaihtoehtona. Monet muutkin museoiden kehittämistoimenpiteet olisivat helposti toteutettavissa useissa eri museoissa, jos museoiden vuoropuhelu ja yhteistyö olisi luontevampaa. Museoiden yhteistyö on kuitenkin edennyt viimeisten vuosikymmenten aikana ripeästi

ja museoammattilaisten vuorovaikutus on syventynyt. Yhteistyöstä on toisaalta myös tullut iskusana, jota museot korostavat sen itsensä takia. Pinnallisesta yhteistyöstä pitäisikin edetä aitoon ja syvempään yhteistyöhön, jossa museot myös luopuvat joistain omista toiminnoistaan voidakseen tehdä saman asian yhdessä. Konkreettisimmillaan yhteistyö johtaa museofuusioihin, joita tässäkin selvityksessä esitetään useita.

Museoiden valtakunnallisen ohjauksen näkökulmasta yhteistyö on tavoiteltava asia ja museoiden välistä kilpailua halutaan hillitä. Tämän selvityksen yhteydessä on myös tutkittu, pitäisikö valtakunnallisille erikoismuseoille asettaa yhteisiä tehtäviä tai tavoitteita. Näyttäisi siltä, että se ei ole tarpeen eikä järkevää. Sisällölliset yhteydet syntyvät parhaiten alhaalta ylöspäin, kun samaa tematiikkaa tarkastelevat museot lähtevät avoimesti kartoittamaan yhteistyönä mahdollisuuksia. Järjestelmä toimii tässä suhteessa parhaiten museolähtöisesti. Toki niitä museoita, jotka pakertavat jollain alueella kovin yksin, voidaan kannustaa etsimään uudenlaisia kumppanuuksia. Yleisesti ottaen, museoiden välinen yhteistyö on kuitenkin kehittymässä hyvään suuntaan ja valtakunnalliset erikoismuseot ovat olleet tässä suhteessa tiennäyttäjiä koko museokentällä.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 13: Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi kehittää aktiivisesti yhteisiä hankkeita ja etsiä uusia mahdollisuuksia jakaa kustannuksiaan muiden muistiorganisaatioiden kanssa.

Toimenpide-ehdotus 14: Valtakunnalliset erikoismuseot voisivat painottaa näyttelytoiminnassaan enemmän yhteistuotantoja, kiertonäyttelyitä sekä erilaisia innovatiivisia tapoja, joilla kustannuksia voidaan jakaa ja vahvistaa näkyvyyttä museon kotipaikkakunnan ulkopuolella.

Ahkerasti kudottu yhteistyöverkosto

Finlaysonin historiallisella tehdasalueella toimiva Työväenmuseo Werstas tekee monipuolista yhteistyötä museoiden, kansalaisjärjestöjen ja muiden tahojen kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti. Werstas on ollut aktiivisesti mukana museoalan kehittämisessä ja aloitteentekijänä erilaisissa hankkeissa. Muiden museoiden kanssa Werstas toimii yhteistyössä esimerkiksi näyttelyiden, kokoelmien ja museopedagogiikan saralla.

Näyttelyvaihtoa varten Työväenmuseo Werstas on kehittänyt Kiertonäyttelytehdas-konseptin. Werstaan sosiaalishistorialliset näyttelyt tehdään pääsääntöisesti kiertäväksi ja niitä vuokrataan muille museoille avaimet käteen -periaatteella. Näyttelyitä tehdään myös yhteistyössä muiden museoiden kanssa. Werstas esimerkiksi valmistelee yhdessä Luston ja Saran kanssa 1950-lukua käsittelevää Maat, metsät, tehtaas -näyttelyhanketta. Näyttely avataan Werstaalla 2013, Sarassa 2014 ja Lustossa 2015, jonka jälkeen se kiertää muualla Suomessa. Tällaisessa toiminnassa onnistuminen edellyttää sujuvaa näyttelyprosessia, hyviä verkostoja ja pitkäjänteistä suunnittelua.

Kokoelmien hoidossa yhteistyötä tehdään esimerkiksi samaa Akseli-kokoelmajärjestelmää käyttävien kumppaneiden kanssa. Järjestelmä on laajentunut uusilla museoilla, jotka sopivat temaatteisesti arjenhistoria.fi -osoitteessa kokoelmatietojaan jakavien muistiorganisaatioiden joukkoon. Pisimmälle kokoelmayhteistyö on mennyt Kuurojen museon kanssa. Museon kokoelmat ja henkilökunta siirtyvät Tampereelle vuonna 2012 ja näyttelytoimintaa jatketaan Kuurojen liiton tiloissa Helsingissä.

Tärkeä viiteryhmä Werstaalle ovat muut työväenperinnelaitokset. Werstas ei kerää arkistoaineistoa tai kirjaharvinaisuuksia vaan yhteistyötä tehdään Työväen Arkiston, Kansan Arkiston ja Työväenliikkeen kirjaston kanssa. Vastaavasti nämä toimijat ovat Työväenmuseo Werstaan yhteisöjäseniä ja Werstas huolehtii laitosten keskinäisessä työnjaossa aineellisen työväenperinnön tallentamisesta. Toimijat julkaisevat yhdessä Työväentutkimus-vuosikirjaa.

Museopedagogisessa toiminnassa yhteistyötä on kehitetty erilaisten hankkeiden avulla. Werstaan aloitteesta käynnistyi vuonna 2010 Avara museo -hanke, jota Suomen museoliitto koordinoi. Kolmivuotisessa ESR-hankkeessa on mukana Werstaan lisäksi viisi muuta museota ja Helsingin yliopiston Cicero Learning -tutkimusverkosto. Hankkeen tarkoituksena on tehdä museoista kiinnostavampia oppimisympäristöjä erilaisille aikuiskävijäryhmille. Toinen kolmivuotinen yhteistyöhanke kantaa nimeä Mestariduunarit. Hanke on toteutettu yhteistyössä Tampereen seudun ammattiopiston kanssa ja sen tarkoituksena on taas vahvistaa ammattiin opiskelevien ammatti-identiteettiä ja yhteiskunnallista tiedostavuutta. Lisäksi Werstas on tehnyt yhteistyötä Tampereen kaupungin museopedagogisen Taite-yksikön kanssa.

Werstaan kansainvälinen yhteistyö perustuu oman alan maailmanjärjestöihin, yhteistyömuseoihin, yhteisiin EU-hankkeisiin ja henkilökohtaisiin kontakteihin. Werstas edustaa suomalaisia alan museoiden kansainvälisissä verkostoissa, kuten työväenmuseoiden Worklab-järjestössä ja työväenperinnelaitosten IALHI-järjestössä. Werstaan museonjohtaja valittiin vuonna 2010 Worklabin puheenjohtajaksi. Pohjoismaissa toimivien sisämusseiden kanssa on tehty yhteistyötä esimerkiksi museopedagogiikan kehittämisessä ja näyttelyvaihdossa.

3.6 Hyvät, pahat sidosryhmät

Museotoiminnan yhteisöllisyyttä on korostettu 2000-luvun museokeskustelussa tavan takaa. Valtakunnallisille erikoismuseoille yhteisöllisyyden ei pitäisi olla ongelma: museot ovat syntyneet oman erityisalansa ehdoilla ja niillä on erityinen merkitys omille sidosryhmilleen. Museoilla on omat yhteisönsä, joiden historian tallentaminen ja esittäminen vahvistaa yhteisöjen identiteettiä ja uskoa tulevaisuuteen. Valtakunnallisten erikoismuseoiden suhde omiin yhteisöihinsä on kuitenkin vaihteleva ja joissain tapauksissa jopa etäinen.

Museoiden sidosryhmille kulttuuriperintötyö ei ole yleensä ensisijainen tavoite vaan ne elävät kiinni omassa ajassaan. Esimerkiksi eri alojen yritykset, järjestöt, ammattilaiset ja harrastajat keskittyvät omaan tekemiseensä ja heidän toimintansa seurauksena syntyneen kulttuuriperinnön tunnistaminen ja hoitaminen jää museoiden vastuulle. Museoiden tulee jatkossa seurata enemmän oman alansa nykykulttuureja ja herättää toimijoiden vastuu omasta kulttuuriperinnöstään.

Museoiden tekemä sidosryhmätyö on monipuolista ja saa erilaisia muotoja. Taustayhteisöt voivat olla pieniä ja sitoutuneita, esimerkiksi saamelaiden, arkkitehtien tai ammattivalokuvaajien määrä laskeaan tuhansissa. Vastaavasti osalla museoista taustayhteisöt ovat suuria mutta suhde museoonsa vastavasti etäisempi ja järjestövetoinen – työväenmuseon taustayhteisöihin kuuluu yli miljoona suomalaista. Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö voi liittyä esimerkiksi arkkitehtuurikilpailujen tallentamiseen, lasitaiteilijoiden näyttelyihin, öljy-yhtiön kuva-arkiston järjestämiseen tai vaikkapa tuottajajärjestöjen koulutustilaisuuksien isännöintiin. Oleellista on, että taustayhteisöt kokevat erikoismuseon omakseen.

Osa museoammattilaisista suhtautuu torjuvasti läheiseen yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, koska sidosryhmien pelätään vaikuttavan sisältöihin. Esimerkiksi Designmuseum haluaa toimia auktoriteettina ja asiantuntijatahona, jonka toiminta vahvistaa sidosryhmille suomalaisen muotoilun historian painopistealueita. Designmuseum korostaa riippumattomuuttaan sidosryhmien rahoituksesta. Selvitysmiehen näkökulmasta valtakunnallisen erikoismuseon

asemoituminen riippumattomaksi auktoriteetiksi voi johtaa myös verovaroin kustannettuun elitismiin. Museon tulee toki käyttää tallennuspäätöksissään musealista valtaa ja määritellä asiantuntemuksensa pohjalta myös se, mikä omalla alueella on lopulta tallentamisen arvoista. Yritysyhteistyö näyttelytoiminnassa tai tutkimuksessa on kuitenkin aivan normaalia tämän päivän museomaailmassa. On vain kohtuullista, että esimerkiksi juuri muotoilua edistävän museon kustannuksiin osallistuvat myös ne yritykset, jotka kuitenkin keräävät taloudellisen hyödyn tuotteidensa museoesittelystä.

Rahan ylivaltaa museosisältöihin myös liioitellaan, suurempi ongelma on rahan puute. Museot voivat pääsääntöisesti luottaa siihen, että sekä yksityiset että julkiset rahoittajat haluavat ostaa museoilta ammattitaitoisia museotyötä, eivät esimerkiksi mainostointipalveluita. Raha ei saa kuitenkaan johtaa tietoiseen tai tiedostamattomaan sensuuriin. Yhteisöllisen museon tulee toimia ennemminkin foorumina, joka antaa äänen erilaisille sisällöille ja näkemyksille. Tästä on hyvänä esimerkkinä voi mainita ympäristöliikkeiden historian esittämisen Metsämuseo Lustossa, jonka keskeisten taustayhteisöjen suhde metsiensuojeluun on toisinaan ollut jännitteinenkin.

Ammattimaisen yritysyhteistyön sijaan todellismepana ongelmana voi olla harrastajien vallankäyttö museoissa. Museoiden hallinnossa ja lähipiirissä on usein keräilijöitä tai erilaisia intohimoisia asianharrastajia, jotka pyrkivät ohjaamaan museon toimintaa omien intressiensä ja kiinnostustensa mukaan. Aivan samalla tavalla kuin ammattitaitoinen museo pystyy pitämään museosisältöihin liittyvät päätökset omis- sa eikä rahoittajiensa käsissä, museon tulee pystyä ohjaamaan harrastajien intohimot asialliseksi yhteistyöksi. Harrastajilla ja yksityisillä rahoittajilla on tärkeä roolinsa museoiden toiminnassa, eikä heille pidä kääntää selkää. Esimerkiksi talkootyötä tehdään valtakunnallisissa erikoismuseoissa aivan liian vähän Ilmailumuseota lukuun ottamatta.

Valtakunnalliset erikoismuseot voidaan jakaa kolmeen ryhmään sillä perusteella, osallistuvatko niiden sidosryhmät museon kustannuksiin vai eivät. Ensimmäiseen ryhmään, jossa sidosryhmien rahoitusta ei ole tai se on ollut museon kokoon nähden hyvin vähäistä, kuuluvat Arkkitehtuurimuseo, Designmuseum, Lasimuseo, Siida, Käsityön museo ja Valokuvataiteen

museo. Toisessa ryhmässä sidosryhmät osallistuvat museon rahoitukseen projektiluontoisesti tai ostamalla aika ajoin palveluita. Tähän ryhmään kuuluvat Lusto, Sarka, Teatterimuseo, Tekniikan museo ja Werstas. Kolmannessa ryhmässä yhteistyö sidosryhmien kanssa on voimakkaammin taloudellista ja vastikkeellista. Tällaisia museoita ovat Forum Marinum, Mobilia, Ilmailumuseo, Rautatiemuseo ja Urheilumuseo. Museoiden erilaiset aihealueet selittävät jaottelua joltain osin: ensimmäisessä ryhmässä taustayhteisöt koostuvat lähinnä yksilöistä, kuten taiteilijoista, käsityöläisistä tai saamelaisista, joilla ei ole mahdollisuuksia rahoittaa museotyötä. Toisessa ryhmässä taustayhteisöt ovat enimmäkseen laajoja ja niihin kuuluu sekä järjestöjä että yrityksiä, joiden pysyvä sitouttaminen saattaa olla vaikeaa. Kolmannessa ryhmässä museoiden toimialueet näyttävät kapeammilta, mikä saattaa selittää voimakkaampaa sitoutumista. Luonnollisesti tähän jaotteluun sisältyy erittäin paljon tulokkainvaraisuutta ja museot voivat omalla toiminnallaan pärjätä odotuksia paremmin tai heikommin.

Selvitysmiehen näkökulmasta museoiden tulisi ottaa oppia erityisesti niistä museoista, jotka ovat onnistuneet luomaan vahvan taloudellisen yhteistyön sidosryhmiensä kanssa. Esimerkiksi Mobilia on saanut tieliikennealan toimijat kantamaan huolta oman historiansa tallentamisesta, ne ovat rahoittaneet sen tutkimista ja esittämistä sekä kantaneet myös vastuuta museon taloudesta. Vastaavasti Urheilumuseo on asiantuntijuudellaan ja tietopalveluillaan löytänyt merkittävän tehtävän urheiluväen näkökulmasta. Syvintä yhteistyö on Rautatiemuseolla, jonka asema VR:n muistiorganisaationa on varsin poikkeuksellinen. Museon kokoelma on VR:n omistuksessa ja yritysmuseon tavoin konsernin historiapalvelut on keskitetty Hyvinkäälle.

Museoiden hallinnossa sidosryhmillä on merkittävä roolinsa. Usein perustamisvaiheessa taustayhteisöt ovat olleet näkyvästi mukana myös rahoittajina, mutta vuosien saatossa omistajavastuu yleensä heikenee. Esimerkiksi säätiöiden hallituksista saattavat taustayhteisöjen raskaat vaikuttajat jäädä perustamisen jälkeen pois ja vuosien mittaan hallitustyöskentely alkaakin muuttua ukkojen puuhasteluksi. Yleisesti ottaen säätiö museoiden hallituksissa on sidosryhmillä vahva edustus, joka on varmistettu laatimalla

säätiöille sellaiset säännöt, joissa taustayhteisöt voivat suoraan nimetä edustajansa. Käytäntö on vakiintunut, mutta säätiölain henkeen sopisi paremmin ajatus siitä, että säätiön hallitus täydentäisi itse itseään määrääjain rajoitettujen hallituskausien puitteissa.

Tällä hetkellä ongelmana on se, että monessa hallituksessa ei ole lainkaan museoalan osaamista edustavia jäseniä tai säätiötalouden ammattilaisia. On vaikea kuvitella, että esimerkiksi lääkärikeskuksen hallituksessa ei olisi terveydenhoitoalan ammattilaisia ja alan osaaminen olisi vain esittelijän varassa. Monen valtakunnallisen erikoismuseon hallitukset joutuvat päättämään museoiden strategioista ja lukemattomista museotyön tulokellisuuteen liittyvistä asioista täysin maallikkovoimin. Hyvä hallitus pitää huolen siitä, että siihen kuuluu sopivassa suhteessa niin museoalan, taustayhteisöjen kuin talouden tuntemusta. Museoiden tulisi myös aktiivisesti etsiä painoarvoltaan vahvoja yhteiskunnallisia vaikuttajia, joita kannattaa pyytää mukaan hallitustyöskentelyyn. Harrastajaosaamisella toimiva hallitus ei ole pidemmän päälle eduksi minkään museon kehitykselle. Esimerkiksi Suomen museoliitto voi auttaa löytämään hallitustyöskentelyyn sopivia museoalan osaajia.

Suomen käsityön museolla ei ole hallitusta vaan neuvottelukunta, jonka opetus- ja kulttuuriministeriö nimeää. Neuvottelukunnan rooli kuntaorganisaation osana toimivassa museossa on ollut epäselvä. Neuvottelukunnan voi katsoa sitouttavan käsityöalan toimijoita mukaan museoon ja tukevan museota sen valtakunnallisessa tehtävämäärityksessä. Neuvottelukunnan rooli päätöksentekijänä on nykyisessä kuntaorganisaatiossa vähäinen, eikä sillä ole merkitystä valtion museopoliittisen ohjauksen näkökulmasta. Selvitysmiehen mielestä museo voisi hyvin nimetä neuvottelukunnan jatkossa itse ja sen tehtävät määriteltäisiin uudelleen korostaen sisällöllistä keskustelua ja alan historiasta kiinnostuneiden toimijoiden keskinäistä verkottumista. Tällaiset epävirallisemmin sidosryhmiä yhdistävät toimikunnat voisivat tukea paremmin museon kehitystä, mutta museo voi myös lakkauttaa neuvottelukuntansa, mikäli sille ei enää nähdä olevan tarvetta museon toiminnan tukena ja keskustelukumppanina.

Yleisesti ottaen museoiden tulisi nykyistä aktiivisemmin kehittää työtään sidosryhmien kanssa.

Esimerkiksi Mobilian onnistunut verkostoituminen on edellyttänyt runsaasti jalkatyötä. Museoiden henkilökunnan on kierrettävä sidosryhmien luona kertomassa museosta, pyydettyä sidosryhmien edustajia jatkuvasti kylään, pidettävä tiivistä yhteyttä ja tehtävä valtava määrä tarjouksia. Sitouttaminen edellyttää työtä ja sidosryhmien tuntemusta, jotta museo osaa löytää ne asiat, joita se voi yhteistyökumppaneilleen tarjota. Museon oma aktiivisuus on tässä työssä aivan ensiarvoisen tärkeää.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 15: Valtakunnalliset erikoismuseot saisivat tiivistää yhteistyötään taustayhteisöjensä ja sidosryhmiensä kanssa siten, että nämä osallistuisivat entistä enemmän myös museotoiminnan rahoitukseen.

Toimenpide-ehdotus 16: Museot voisivat kehittää vapaaehtoistyötä ja ystävähdistystoimintaa siten, että harrastustoiminnalla voitaisiin nykyistä enemmän vahvistaa valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaedellytyksiä.

Sidosryhmätoiminnan suotuisat tuulet

Aurajoen rannalla sijaitseva merenkulun valtakunnallinen erikoismuseo Forum Marinum on onnistunut hyvin sitouttamaan omat sidosryhmänsä mukaan toimintaansa. Museolla on tiiviit suhteet omistajayhteisöihinsä, mutta yhteistyötä tehdään paljon myös muiden tahojen kanssa esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa. Tapahtumien järjestämisessä museolla on paljon yhteistyökumppaneita pursiseuraa ja merivoimia myöten. Esimerkkinä yhteistyötapahtumasta voi mainita kesäkuun alussa vietettävän Jokisatama-tapahtumaviikon, jonka toteuttamisessa ovat mukana Forum Marinum, kaupunki, satama, Turun puhallinmusiikkijuhlat, jokisataman yrittäjät ja Suomen sukellushistoriallinen yhdistys.

Forum Marinumin yksityinen toimintamalli mahdollistaa vapauden ja joustavuuden monenlaiseen yhteistyöhön. Jokainen kumppani on arvokas ja kaikki kivet käännetään hyvien yhteistyökuvioiden rakentamiseksi. Museo laskee verkostojensa tuottavan 12–14 henkilötyövuoden työpanoksen museon hyväksi. Sidosryhmien osallistaminen näkyy Forum Marinumissa myös vuosittain helmikuussa merkittävimmille lahjoittajille, yhteistyökumppaneille ja tiedotusvälineille järjestettynä ”Ystävänpäivän aaton” ystävätilaisuutena.

Jykevin esimerkki sidosryhmätyön voimasta ui Forum Marinumin laiturissa. Toukokuussa 2012 avattiin Forum Marinumin yhteistyössä Rettig Capital Oy Ab:n kanssa tuottama näyttely vuonna 1960 valmistuneessa Bore-laivassa. Näyttelyssä esitellään muun muassa laivan vaiheita ja siihen liittyneitä merenkulun toimijoita. Bore aloitti liikennöinnin Suomen ja Ruotsin välillä höyrylaivana ja päättyi lopulta aina Punaisellemerelle saakka Kristina Cruises -varustamon risteilykäytössä. Kookas laiva on itsessään melkoinen nähtävyys ja toimii kuin elävä museo, jossa toiminta jatkuu majoituskäytössä ja ravintolana.

Forum Marinum tekee paljon yhteistyötä myös oppilaitosten kanssa. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Turun merilukio, Turun yliopiston historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitosten oppiaineet, Helsingin yliopiston merihistorian oppiaine ja eri ammatilliset oppilaitokset, joissa koulutetaan veneenrakentajia ja pintakäsittelijöitä. Erilaisten alusten ja muiden merihistoriallisten kohteiden kunnostustyötkin sujuvat paremmin, kun Forum Marinum pitää huolta hyvästä yhteistyöstä sidosryhmiensä kanssa.

3.7 Museotutkimuksen ahdinko

Valtakunnallisten erikoismuseoiden toiminta perustuu museon henkilökunnan osaamiseen. Monipuolisen museoammatillisuuden lisäksi erikoismuseoissa painottuu laaja kokemus toimialueesta ja siihen liittyvä tieteellinen asiantuntemus. Kulttuurihistoriallisissa museoissa on jo pitkään käyty huolestunutta keskustelua siitä, miten museoaineistoihin kytkeytyvä tutkimus on ollut yliopistoissa alamaissa. Akateeminen kiinnostus näyttäisi viime vuosina olevan hieman korjaantumaan päin, mutta museotutkimuksen tilanne on yhä monella tavalla vaikea. Tämä heijastuu monin tavoin myös valtakunnallisiin erikoismuseoihin, joista jokaisella on erilainen suhteensa alan tutkimukseen.

Monet valtakunnallisten erikoismuseoiden johtajat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että museoilla on vaikeuksia rekrytoida erikoisalansa osaajia. Vaikka työmarkkinoilla on varsin runsaasti museotyön yleisosajia, harvemmalla on osaamista myös museon toimialueeseen liittyen. Tällaisen substanssipätevyyden rakentaminen on työlästä, edellyttää pitkiä työuria ja henkilökunnan omakohtaista aktiivisuutta tutkijoina. Osa museoista on pyrkinyt ohjaamaan harjoittelijoita tekemään opinnäytteitään museon toimialueelta, antanut aiheita ja luonut epävirallisia urapolkuja. Vastaavasti museot tekevät yhteistyötä yliopistojen kanssa saadakseen opiskelijoita hyödyntämään museon aineistoja ja erikoistumaan museoalalle. Joskus museon aihealue on vaikea tehdä opiskelijapolvelle kiinnostavaksi. Myös museon sijainti vaikuttaa: akateeminen yhteistyö on yliopistokäytännöissä helpompaa kuin muualla.

Useilla erikoismuseoilla on läheiset suhteet joidenkin yliopistojen oppiaineisiin, esimerkiksi Siidan ja Oulun yliopiston Giellagas-instituutin yhteistyö on hyvin tiivistä. Yhteistyö konkretisoituu yhteisissä seminaareissa ja hankkeissa. Siida toimii ikään kuin instituutin tukikohtana saamelaisalueella ja instituutti on Siidan kosketuspinta tiedemaailmaan. Myös monet tieteelliset seurat toimivat samalla alueella kuin museokin ja yhteistyö seurojen kanssa on luontevaa ja tiivistä. Seurat järjestävät tilaisuuksiaan museoissa, julkaisuja tuotetaan yhdessä ja museot

pyrkivät kertomaan alan tutkijoille omista aineistoistaan. Esimerkiksi Metsähistorian seuran, Rakennustaiteen seuran, Suomen urheiluhistoriallisen seuran, Tekniikan historian seuran tai Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seuran yhteistyö oman alansa museon kanssa on ollut läheistä. Yhteistyö on kuitenkin kautta linjan varsin vapaamuotoista ja kaipaisi monessa museossa määrätietoisempaa otetta. Museot voisivat esimerkiksi laatia tutkimusohjelman, terävöittää toimintaansa solmimalla keskeisten kumppaneidensa kanssa väljiä yhteistyösopimuksia tai järjestää alan tutkijoiden kanssa säännöllisiä tapaamisia museotutkimuksen kehittämiseen liittyen.

Konkreettisen tutkimustyön kannalta oleellisia ovat tutkimushankkeet, joiden kehittäminen edellyttää museolta jo tieteellistä uskottavuutta kumppanina. Rahoitus voi kulkea museonkin kautta, mutta rahoituksen ehdot saattavat edellyttää hakijaorganisaation olevan yliopiston alainen yksikkö. Museo voi hankehallinnon lisäksi tarjota tutkijoille työtiloja, aineistoja sekä muita tutkimushankkeelle keskeisiä infrastruktuureja. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä voi mainita Suomen Akatemian rahoittaman Onnen Maa? -hankkeen, jossa 1950-luvun arkeen ja nostalgiaan syventyvät tutkijoiden museopartnereina Lusto, Sarka ja Werstas.

Tutkimustyöhön liittyvä julkaisutoiminta vaihtelee museoittain varsin paljon. Vain muutamit museot osallistuvat aktiivisesti oman alansa tieteelliseen työhön esimerkiksi julkaisemalla vertaisarvioituja artikkeleja tai monografioita tieteellisissä sarjoissa. Tällaisesta aktiivisuudesta esimerkkinä voi mainita Lasimuseon roolin lasin alkuainetutkimuksessa. Tavallisesti museotutkimuksen tulokset julkaistaan enemmän tai vähemmän kansanomaisina kirjoina. Vain neljä museota pystyy tekemään vakavampaa tutkimusta omana työnään: Arkkitehtuurimuseo, Designmuseo, Lasimuseo ja Valokuvataiteen museo – muille museoille tutkimus on pitkälti projektirahoituksesta, yhteistyökuvioista tai työntekijöiden henkilökohtaisista apurahoista riippuvaa. Esimerkiksi Arkkitehtuurimuseo kohdentaa arkkitehtuurin tutkimustyöhön merkittävän osan museon resursseista ja pystyy itse tuottamaan alan perusteoksia. Myös sähköisillä aineistojulkaisuilla on merkitystä, kuten vaik-

kapa Siidan kehittämällä sähköisellä joikuarkistolla, Designmuseon muotoilijarekisterillä tai Valokuvataiteen museon valokuvaajatietokannoilla.

Museot tekevät myös tilaustöitä, esimerkiksi historiikkeja oman alueensa pyöreitä vuosia täyttävälle yhteisöille. Tällainen maksullinen tilaustutkimus ei välttämättä ole kovin kannattavaa liiketoimintaa, mutta jos museolla on keskeiset aineistot ja alan perusteet hallitseva kirjoittaja, se pystyy tekemään freelancetutkijoita kilpailukykyisempiä tarjouksia. Tutkimusten myyminen ei ole kuitenkaan helppoa. Museot tekevät myös muunlaista maksullista tutkimustoimintaa: esimerkiksi Mobilialla on sopimus Liikenneviraston historiallisista selvitystöistä, Lasimuseo tarjoaa esineiden maksullista tunnistuspalvelua ja Urheilumuseon tietopalvelu tuottaa aineistoja lähinnä mediallyle. Akateemista tutkimusta ja tilaustöitä täydentävät opiskelijat, aihealueen harrastajat ja kirjailijat. Museot tarjoavat kiinnostuneille aineistoja, tekevät tiedonhakuja, antavat kansalaisille vaikkapa kansallispukuneuvontaa, auttavat graduntekijöitä alkuun, neuvovat harrastajia lähdeaineiston hallinnassa ja kokoavat harrastajatutkijoita yhteen.

Osa museoista on pyrkinyt vahvistamaan rooliaan tutkijayhteisössä keräämällä kokoelmiinsa oman alansa organisaatioiden arkistoja ja erikoiskirjallisuutta. Esimerkiksi Ilmailumuseon ja Teatterimuseon kokoelmissa on merkittäviä oman alan arkistokokoelmia ja monella muullakin museolla on pieniä arkistokokoelmia. Selvitysmiehen mielestä on kuitenkin lyhytnäköistä, jos museot kokoavat itselleen laajoja arkisto- ja kirjastokokoelmia. Kansallisarkisto ja eri alojen yksityiset keskusarkistot ovat huomattavasti kustannustehokkaampia toimijoita arkistointiaineiston hoidossa, julkiset kirjastot kirjallisuuden ja vastaavasti museoiden osaaminen pitäisi keskittää aineellisen ja visuaalisen kulttuuriperinnön hoitoon. Museoiden pienten arkistokokoelmien ja käsikirjastojen tehtävä on ensisijaisesti tukea museon omaa työtä, eikä museoiden tulisi toimia päätearkistoina tai lainakirjastoina.

Esineiden lisäksi museoiden osaaminen vaikkapa valokuvien, piirustusten tai julisteiden tallentajana on pääsääntöisesti vahvempaa kuin hallinnolliseen aineistoon erikoistuneilla arkistoilla. Esimerkiksi

Arkkitehtuurimuseo käsittelee arkkitehtuuripiirroksiaan yksilöllisinä museoesineinä, vaikka kokoelmista puhutaankin arkistona. Urheilumuseon yhteydessä pitkään toiminut Urheiluarkisto on taas ainoa valtionapua saava arkisto, joka toimii valtakunnallisen erikoismuseon yhteydessä ja järjestely on vakiintunut. Uusien erikoisarkistojen perustaminen ei ole kuitenkaan perusteltua.

Museoiden tutkimustoiminnassa avainasemassa pitäisi olla museokokoelmien syvällisempi hyödyntäminen eli aineelliseen ja visuaaliseen kulttuuriperintöön liittyvä tieteellinen tutkimus. Tällä hetkellä yliopistoissa hyödynnetään valitettavan vähän museoiden kokoelmia ja museoiden tulisikin omalla tutkimustoiminnallaan kehittää ja vahvistaa tätä kiinnostusta. Esimerkiksi esinetutkimuksessa on valtavasti hyödynnettömiä mahdollisuuksia. Monen valtakunnallisen erikoismuseon tutkimuksellinen profiili on nyt jäsentymätön ja paljolti mielikuvien varassa. Museoiden tulisi suunnitella oma roolinsa strategisesti pohtien muun muassa omien aineistojen ja aiheiden tarjoamista tutkijoille, tutkimuksellista profiilia, yhteishankkeita ja tilaustutkimuksia. Nykyisellä resurssitasolla ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista, että museot tekisivät laajamittaista, tieteellisesti merkittävää perustutkimusta omana työnään vaan se kuuluu jatkossakin yliopistovetoisen tiedeyhteisön vastuulle. Museoiden vähäiset resurssit on kohdennettava tarkoituksenmukaisesti, suunnitellusti ja yhteistyöhakuisesti siten, että oman alan tutkimuksella on parempia etenemisen edellytyksiä.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 17: Valtakunnalliset erikoismuseot voisivat ylläpitää tutkimusohjelmaa, jossa ne linjaisivat pitkän tähtäimen tieteellisiä tavoitteitaan, toimintatapojaan ja yhteistyömuotojaan. Tutkimusohjelma voisi sisältyä myös muihin suunnittelun asiakirjoihin.

Valokuvan tutkittu muisti

Suomen valokuvataiteen museo kuvaa toimintasuunnitelmassaan olevansa "pesä maan valokuvatutkimukselle". Tämä kuvastaa hyvin sitä painoarvoa, joka tutkimukselle annetaan. Museo on maan tärkeimpiä instituutioita valokuvatutkimuksen saralla. Tutkimus ei ole jäänyt muiden toimintojen varjoon tai toissijaiseksi tehtäväksi näyttelyihin verrattuna, vaan se on toiminnan keskeisiä elementtejä.

Museossa tehdään tutkimusta perus- ja syventävällä tasolla. Perustutkimus painottuu museon omiin kokoelmiin ja niiden syvennettyyn luettelointiin, valokuvan teknis-fyysisten ominaisuuksien tunnistamiseen ja suomalaisiin valokuvaajiin liittyvien tietojen selvittämiseen. Syventävään tutkimukseen kuuluu museon oma tutkimustoiminta ja ulkopuolisten hankkeiden edistäminen ja tukeminen.

Museossa tehtävää tutkimusta myös levitetään aktiivisesti ulospäin. Suomen valokuvataiteen museo on valtakunnallisesti yksi tärkeimmistä valokuvakirjallisuuden julkaisijoista. Painopiste on näyttelyihin liittyvissä tutkimuksellisissa julkaisuissa, mutta museo pyrkii myös julkaisemaan erityisalaansa liittyviä yleisempiä teoksia, kuten temaattisia tai käsikirjatyyppisiä julkaisuja. Museo julkaisee myös alaan liittyviä väitöskirjoja ja museon säätiö jakaa vuosittain apurahoja valokuvien tutkimukseen.

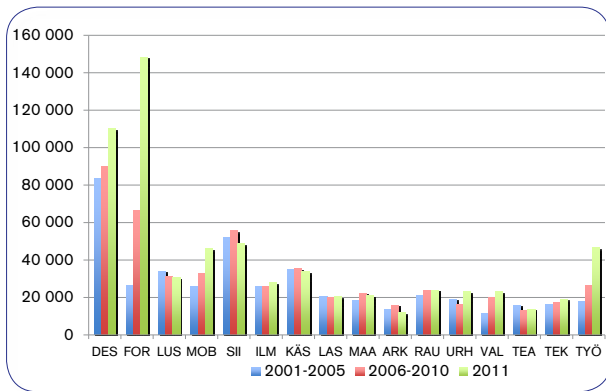
Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi olla luontevassa vuorovaikutuksessa tutkijoiden, yliopistojen ja tieteellisten seurojen kanssa. Suomen valokuvataiteen museossa tutkijaverkoston ylläpitämisestä huolehtii kolmivuotiskausittain valittava tutkimusvaliokunta. Se toimii linkkinä museon ja akateemisen maailman välillä pitäen yllä yhteyksiä opiskelijoihin, tutkijoihin ja yliopistoihin. Tutkimusvaliokunnan tehtäviin kuuluu myös edistää museon kokoelmia hyödyntävää projektiperustaista tutkimusta etsimällä yhteistyökumppaneita museon ulkopuolelta. Valiokunta järjestää joka toinen vuosi tutkijatapaamisia tai seminaarin, jossa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita tavataan. Oma tutkimukseen keskittyvä toimijataho museon sisällä viestii siitä, että museossa on haluttu todella panostaa kokoelmien tutkimukseen ja ulkopuolisten yhteistyötahojen hankintaan.

3.8 Matkailueurot vai vapaa pääsy?

Yleisöpalvelu on monissa valtakunnallisissa erikoismuseoissa ensiarvoisen tärkeä osa toimintaa. Museoissa kävi vuonna 2011 yhteensä noin 648 000 kävijää, mitä voi pitää varsin hyvänä tuloksena. Museoilla on myös runsaasti yleisölle suunnattua toimintaa, mikä ei sisälly kävijämääriin. Laskentatavat hieman vaihtelevat, mutta mukana ei ole esimerkiksi kansainvälisten ja kotimaisten kiertonäyttelyiden kävijämääriä, verkkoasiakkaita tai vaikkapa julkaisutoiminnalla tavoitettua lukijakuntaa. Fyysisten museokävijöiden määrä on kuitenkin vertailukelpoinen mittari ja valtakunnallisten erikoismuseoiden osuus siitä vastannee reilua kymmenesosaa suomalaisten museoiden koko kävijämäärästä. Erot museoiden välillä ovat kuitenkin varsin suuria. Toisten museoiden kävijäpotentiaali on vahvempi kuin toisten mutta museot ovat myös

kehittäneet yleisöpalveluitaan erilaisista näkökulmista. Museoista erottuu selvästi oma matkailukohteiden joukkonsa ja vastaavasti osa museoista painottaa enemmän pedagogista toimintaa. Lisäksi kolmen museon yleisötoimintaa ohjaavat lähinnä taiteelliset päämäärät ja yhden tieteelliset. Nämä rajanvedot ovat tulkinnanvaraisia, mutta auttavat hahmottamaan museoiden erilaista suhdetta yleisöihinsä.

Valtakunnallisista erikoismuseoista Forum Marinum, Lusto, Mobilia ja Siida profiloituvat selkeimmin matkailukohteina. Vuonna 2011 niissä kävi yhteensä yli 270 000 kävijää ja jokaisen museon pääsylipputulot ovat viime vuosina ylittäneet vähintään 100 000 euroa. Kävijämäärien laskutavoissa ja pääsylippujen hinnoittelussa on museoiden välisiä eroja, mutta matkailukohteina näitä museoita voi pitää varsin



Kuvio 15. Valtakunnallisten erikoismuseoiden kävijämäärät 2001–2011.

onnistuneina. Yleisö on löytänyt museot ja jokainen on onnistunut tuotteistamaan yleisöpalvelunsa siten, että turistivirta tuottaa myös kohtalaisesti tuloa museolle. Näille museoille ominaista on matkailijoiden oheispalvelut, näyttävä tapahtumatoiminta, tehokas ryhmämyynti ja erottuva paikallinen näkyvyys.

Näiden lisäksi neljä museota on yleisötoiminnassaan selkeästi painottunut matkailuun, mutta tulokset ovat olleet kärkimuseoita laihempia. Ilmailumuseossa, Rautatiemuseossa, Sarkassa ja Urheilumuseossa kävi vastaavana aikana yhteensä noin 96 000 kävijää ja museoiden pääsylipputulossa tulos on ollut lähempänä 50 000 euroa. Ilmailumuseon lipunmyynti vuonna 2011 tosin ylty jo lähelle 100 000 euroa ja sen voisi laskea myös edelliseen ryhmään. Näiden museoiden vetovoimaisuus ei silti ole edellisen ryhmän tasolla. Ilmailumuseon sijainti ja puitteet eivät ole matkailullisesti kovin houkuttelevat. Hyvinkää ja Loimaa eivät matkailukaupunkeina ole ehkä vetovoimaisimmat paikkakunnat Rautatiemuseolle ja Sarkalle. Urheilumuseo joutuu puolestaan kilpailemaan pääkaupungin muiden nähtävyyksien kanssa, eikä Olympiastadion ole ainakaan toistaiseksi muodostunut Helsingin keskeiseksi turistikohteeksi. Urheilumuseo on matkailukohteena pärjännyt nelikosta heikoiten. Kaikilla näillä museoilla on kuitenkin mahdollisuuksia vahvistaa matkailullista vetovoimaansa.

Osa museoista on yleisötoiminnassaan painottanut pikemminkin pedagogisia lähtökohtia. Tähän ryhmään kuuluvat Käsityön museo, Teatterimuseo, Tekniikan museo ja Werstas. Tämän nelikon kävijämäärä vuonna 2011 oli noin 113 000 kävijää mutta pääsylipputulot jäävät useimmilla noin 10–30 000

euron väliin. Vaikka näilläkin museoilla on tiettyä matkailullista vetovoimaa, ne ensisijaisesti kehittävät pedagogisia palveluitaan niin koululaisille kuin aikuisväestölle. Kaikissa museoissa on vähintään yksi museolehtori ja museot tekevät myös voimakasta kehittämis- ja hanketyötä erityisesti museo-opetukseen liittyen. Kuvaavaa onkin museo-oppimisen erikoistuminen: Käsityön museossa korostuu käsillä tekeminen, Teatterimuseossa draamapedagogiikka, Tekniikan museossa innovaatiokasvatus ja Werstaalla muun muassa toiminnalliset työpajat ja ammattikoululaiset. Museot ovat myös aika ajoin harkinneet pääsymaksuista luopumista ja Werstas siirtyikin vapaaseen sisäänkäyntiin joulukuussa 2010. Museoiden tapahtumatarjonnassa painottuvat erilaiset ilmaistapahtumat ja yhteiskunnalliset tavoitteet, kun matkailukohteissa lähtökohtana on pikemminkin myynnin kasvattaminen. Vastaavasti museokauppatoiminta ei ole näissä museoissa menestynyt kovinkaan hyvin Käsityön museota lukuun ottamatta.

Museopedagogista toimintaa on toki kaikissa valtakunnallisissa erikoismuseoissa. Esimerkiksi Siidassa pidetään saamelaisyhteisön omaa kulttuuritoimintaa museon perustehtävän näkökulmasta tärkeämpänä kuin matkailupalveluita, vaikka matkailu onkin keskeinen osa Siidan menestystä. Museot kohdentavat tänä päivänä erilaisia työpajoja, opastuksia, luentoja ja tapahtumia niin vanhusväestölle, yrityksille, lähiseudun historiaharrastajille kuin päiväkodeillekin. Museopedagogisen toiminnan rooli kuitenkin vaihtelee museosta toiseen ja painotus voi liittyä vaikkapa matkailutuotteiden kehittämiseen, koululaisopetukseen, tapahtumiin, taidetyöpajoihin tai näyttelyiden vuorovaikutteisuuteen. Museo-oppiminen on kiinteä osa monipuolista museokokemusta ja suurin osa valtakunnallisista erikoismuseoista on tästä syystä myös vahvistanut pedagogista osaamistaan viime vuosina. Osalla museoista museo-opetuksen kehittäminen on kuitenkin jäänyt puolinaiseksi ja yleisöpalvelujen kehittäminen oppimisen näkökulmasta voisi parantaa merkittävästi museokokemusten laatua.

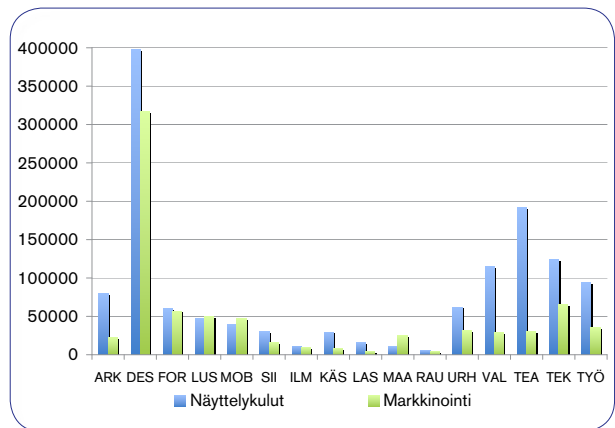
Osa valtakunnallisista erikoismuseoista muistuttaa toiminnaltaan taidemuseoita ja niiden yleisötoiminnan lähtökohdat perustuvat ensisijaisesti hyvän taiteen ja muotoilun esittämiseen. Selkeimmin tähän ryhmään lukeutuvat Designmuseo, Lasimuseo ja

Valokuvataiteen museo. Designmuseum on yleisöpalvelujen näkökulmasta suurin valtakunnallisista erikoismuseoista ja sillä on vahva rooli myös matkailukohteena sekä muotoilukasvattajana. Vastaavasti Valokuvataiteen museossa taidekasvatus on keskeinen osa yleisöpalveluja. Lasimuseolla on taas oma merkityksensä Riihimäen suosituimpana matkailukohteena. Näitä kolmea museota kuitenkin yhdistää ennen muuta suhde visuaalisen kulttuurin edistämiseen ja museopalvelujen rakentuminen esteettisten kokemusten ympärille. Yleisötoiminnan muut näkökulmat ovat paljolti tälle tehtävälle alisteisia ja toiminnasta puuttuu sekä matkailukohteiden kaupallisuus että pedagogisten museoiden elämyksellisyys.

Arkkitehtuurimuseo on museoista ainoa, jonka yleisötoiminnan lähtökohdissa korostuvat tieteelliset näkökulmat. Museon kävijöistä varsin suuri osa on ulkomaalaisia, mutta nämä kuuluvat usein kapeaan arkkitehtuuriharrastajien tai ammattilaisten joukkoon. Näyttelyt on tehty arkkitehtuurin ammattilaisille eikä sisältöjen avaaminen suurelle yleisölle ole toistaiseksi onnistunut. Kynnys tutustua arkkitehtuuriin on monelle varsin korkea.

Tässä selvityksessä on lähdetty siitä ajatuksesta, että suuri yleisömäärä ei ole mikään itseisarvo vaan museo voi palvella yhteiskuntaa ja yleisöään hyvin eri tavoin. Muutamat valtakunnallisista erikoismuseoista ovat merkittäviä matkailukohteita ja ne yltyvät Suomen suosituimpien museokohteiden joukkoon. Vuonna 2010 Forum Marinum oli sijalla 4 ja Designmuseum sijalla 11. Viidenkymmenen suosituimman museokohteen joukkoon kuuluivat tuolloin myös Siida, Mobilia, Valokuvataiteen museo, Werstas ja Lusto. Luvussa 2.8 asetettiin valtakunnallisen erikoismuseon vähimmäisvaatimukseksi 15 000 kävijää ja sijoittumista sadan suosituimman museokohteen joukkoon. Tämän kriteerin ulkopuolelle vuonna 2010 jäi vain Teatterimuseo. Myös vuonna 2011 Teatterimuseon kävijämäärä jäi alle 14 000 kävijään ja Arkkitehtuurimuseon alle 12 000. Sellaisilla museoilla, joiden kävijämäärä on 15–20 000 välillä, ei toki voi katsoa olevan paljoa sen suurempaa vaikutusta valtakunnallisina museokohteina. Näitä museoita olivat vuonna 2011 Sarka ja Tekniikan museo – takavuosina myös monet muut museot.

Museoiden yleisömäärien vahvistamiseen on monia ratkaisuja. Vaihtuvien näyttelyiden avulla museo voi jossain määrin vahvistaa toimintansa monipuolisuutta ja hyvällä näyttelypolitiikalla myös houkuttaa uusia yleisöjä. Vastaavasti markkinoinnilla on merkitystä museon kiinnostavuuden rakentamisessa. Näyttelyiden tekeminen ja markkinointi, erityisesti maksullinen mainonta, ovat kuitenkin varsin kalliita keinoja vankistaa yleisöpohjaa. Niiden vaikutus kävijämääriin voi jäädä kustannuksiin nähden vähäiseksi. Seuraavasta kuviosta voi hyvin päätellä, että näyttely- ja markkinointikulujen määrä vaihtelee museoiden resurssien mukaan eikä vaikuta välittömästi kävijämääriin. Kuvion luvut eivät sisällä henkilöstö- tai kiinteistökuluja, ainoastaan suorat tuotantokulut.



Kuvio 16. Valtakunnallisten erikoismuseoiden näyttely- ja markkinointikulut 2010.

Museoista eniten yleisötoimintaan panostaa Designmuseum, jonka kustannustasosta muiden museoiden näyttely- ja markkinointivastaavat voivat vain uneksia. Teatterimuseon ja Werstaan menoihin vaikuttaa päänäyttelyiden uudistaminen, mutta muiden museoiden osalta vuotta 2010 voinee pitää jaksenkin normaalina. Näyttely- ja markkinointikuluja on analysoitu myös luvussa 1.4 ja vertailtu niiden suuruutta kävijämääriin kuviossa 11.

Yleisesti ottaen markkinoinnin kasvattamiselle ei ole liiketaloudellisia perusteita. Museon yleisöpalvelujen markkinointiin käytetyt menot tuskin kannattavat, jos ne nousevat korkeammiksi kuin euroon kävijää kohden. Näyttelyiden rakentamisessa sopivan kustannustason määrittelemineen liittyy

enemmän toimintakonseptiin ja laatumielikuviin. Museokokemuksen näkökulmasta on perusteltavissa, että museoiden näyttelytoimintaan käytetään kohtuullisesti resursseja. Jos perusnäyttelyn rakentanutta Teatterimuseota ei oteta huomioon, museot ovat käyttäneet yhtä näyttelyä kohti enimmillään 24 900 euroa (Tekniikan museo) ja pienimmillään reilut 700 euroa (Sarka). Mediaani on noin 6 500 euroa. Käytännössä kustannukset näyttelyiden välillä vaihtelevat erittäin paljon.

Näyttelykulujen kannalta oleellista on niiden suhde näyttelytilan kokoon ja näyttelyn luonteeseen. Kulttuurihistoriallisten näyttelyiden tuotantokustannukset ovat erikoismuseoissa yleensä korkeammat kuin taidenäyttelyiden, vaikka niidenkin perusteelliseen toteutukseen voi joutua investoimaan suuria summia. Jonkinlaisena kipurajana kelvolliselle museolaadulle voi tällä hetkellä pitää sitä, että vaihtuvan kulttuurihistoriallisen näyttelyn tuotantokuluihin olisi varattuna vähintään sata euroa neliometriä kohden. Perusnäyttelyissä summa on suurempi ja esimerkiksi edullisissa valokuvanäyttelyissä voi päästä alle 10 €/m². Tällainen kustannustaso ei tietenkään mahdollista ulkopuolisia näyttelysuunnittelijoita tai uuden näyttelykaluston hankintoja, mutta kattaa tulosteet, rakennustarvikkeet ja pieniä ostopalveluja. Suuri osa valtakunnallisista erikoismuseoista näyttäisi toimivan tämän mittaluokan resursseilla tai hieman tätä pienemmillä. Vaikuttaa siltä, että tämän tason ylittäminen edellyttää useimmissa museoissa ulkopuolista rahoitusta tai normaalia selvästi suurempia yleisötuottoja. Mikäli museo ei pysty vuosittain resursoimaan näyttelyrakentamiseen juuri kymmentätuhatta euroa enempää, pitäisi vaihtuvien näyttelyiden määrää radikaalisti vähentää. Vaikka vaihtuvan näyttelyn voi toki rakentaa ihan ilmankin budjettia, se ei ole perusteltua, kun näyttelytuotantoon kuitenkin liittyy juoksevia palkka- ja kiinteistökuluja. Ilman kelvollista näyttelybudjettia joudutaan tekemään huonoa laatua yleisölle ja museon resurssit häviävät kiinteisiin kuluihin.

Vaihtuvia näyttelyitä tai markkinointia toimivampana tapana yleisöpohjan vahvistamiseen voi pitää tapahtumatoimintaa. Ne voivat tuoda uudenlaista julkisuutta, monipuolistaa yleisöprofiilia, vahvistaa museon imagoa sekä mahdollistaa uudenlaisia tapoja

museosisältöjen esittelemiseen. Yksittäiset tapahtumat voivat olla myös merkittäviä tulonhankinnan näkökulmasta. Tapahtumien toteuttamisessa on myös mahdollista tehdä yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa. Selvitysmiehen mielestä vaikuttaa siltä, että tapahtumatoiminnan volyymi on monessa tapauksessa varsin rajallinen juuri niissä museoissa, joiden kävijämäärätkin ovat alhaisia.

Toinen selkeä kehittämisen kohde ovat lapsiperheille suunnatut palvelut. Museoiden kannattaisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota lapsiystävällisyyteensä ja siihen, miten kokonaiset perheet voivat viihtyä museoissa. Monilla museoilla on tapahtumia, joissa lapset on huomioitu, mutta arkipäiväinen museotarjonta on tehty paljolti aikuisväestön ja asianharrastajien ehdoilla. Lisäksi museoiden tulisi kiinnittää huomiota yhteistyöhön matkailualan toimijoiden kanssa. Parhaimmillaan museopalvelun ja sisältöjen laatu mahdollistavat itseään ruokkivan kierteen, jossa satunnaiskävijöistä saadaan kanta-asiakkaita, kanta-asiakkaista ystäviä ja ystävistä museon puolestapuhujia. Tyytyväinen museoyleisö on kaikkien tehokkain toimija museoiden markkinoinnissa.

Varteenotettavana vaihtoehtona yleisömäärien kasvattamiseen on pääsymaksukäytäntöjen uudistaminen. Esimerkiksi Suomen käsityön museoon on ollut jo pitkään vapaa sisäänpääsy perjantaisin ja lisäksi museolla on runsaasti ilmaistapahtumia, joiden merkitys kävijämäärälle on huomattavasti suurempi kuin maksavilla näyttelykävijöillä. Työväenmuseo Werstas luopui vuoden 2010 lopussa kokonaan pääsymaksuisista. Järjestelyyn ei ollut minkäänlaista erillisrahoitusta vaan se toteutettiin talon sisäisten kustannussäästöjen ja henkilöstöjärjestelyjen avulla. Lopputuloksena museon kokonaiskävijämäärä nousi noin 30 000 kävijästä reiluun 46 000 kävijään satun-naiskävijöiden määrän lisääntyttyä. Menetetystä pääsylipputulosta pystyttiin osa korvaamaan museokaupan myynnillä, vapaaehtoisilla pääsymaksuilla, opastusmaksujen korotuksilla ja vahvistuneella tilavuokrauksella. Näyttelyvalvonnan lisäkustannukset eivät osoittautuneet merkittäviksi. Werstas teki vuonna 2011 ylijäämäisen tuloksen, koska pääsymaksuttomuuden taloudelliset seuraukset arvioitiin toteutunutta varovaisemmin.

Werstas teki ratkaisun tilanteessa, jossa museon vuosittainen 34 000 euron pääsylipputulot kattoi

2,2 % kustannuksista. Keskimäärin valtakunnallisilla erikoismuseoilla lipputulot kattoivat tuona vuonna viisi prosenttia kuluista, joten ratkaisu oli Werstaalle hieman helpompi kuin monelle muulle museolle. Kiinnostavaa on se, että lipputulot olivat kuitenkin samaan aikaan vielä alhaisemmat Arkkitehtuurimuseossa, Käsityön museossa, Urheilumuseossa ja Tekniikan museossa. Myös Teatterimuseon lipputulot olivat tätä alhaisemmat, mikäli opastusten ja työpajojen tulot erittelee lipputuloista.

Vapaa sisäänpääsy mahdollistaa museotoiminnan uudistamisen entistä yhteisöllisemmäksi. Lipputulot kattavat monessa museossa vain pienen osan näyttelytoiminnasta ja yleisöpalvelusta, jolloin lipputuloista luopuminen ei vaaranna museon taloutta. Pikemminkin se avaa uudenlaisia mahdollisuuksia ja muuttaa museokäynnin luonnetta. Museossa voi esimerkiksi piipahtaa käydessään kahvilla, mennessään ravintolaan tai elokuviin. Museo muuttuu enemmän ajanviettopaikaksi ja yksittäisten näyttelyiden merkitys vetovoimatekijöinä heikkenee. Pääsymaksuttomuuden sosioekonomista merkitystä ei kuitenkaan pitäisi liioitella. Iso-Britanniassa on havaittu vapaan pääsyn hyödyttäneen eniten korkeasti koulutettuja, jotka ovat tottuneita kulttuurin kuluttajia ja perillä museoiden pääsymaksuista. Opiskelijoiden osuus kävijöistä kasvaakin voimakkaasti. Museon vaikuttavuuden näkökulmasta vapaalla sisäänkäynnillä kuitenkin saavutetaan erittäin myönteisiä tuloksia.

Pääsymaksuttomuudessa onnistuminen kuitenkin edellyttää sitä, että museo on helposti saavutettavissa. Mikäli museoon pääsee vain omalla autolla tai liikenneyhteydet ovat puutteelliset, ei satunnaisista näyttelykävijöistä synny kovinkaan suurta virtaa. Pääsymaksuttomuus on toiminut erittäin hyvin monissa suomalaisissa museoissa, kuten Helsingin kaupunginmuseossa ja Päivälehden museossa. Werstaan esimerkki taas osoittaa, että järjestely on mahdollinen myös valtakunnalliselle erikoismuseolle. Luonnollisesti vapaa pääsy ei ole mahdollinen, jos lipputulot muodostavat poikkeuksellisen suuren osan museon tuloista – esimerkiksi tässä luvussa esitellyt matkailukohteet menettäisivät ilmaisessa sisäänkäynnissä kohtuuttoman paljon resursseistaan. Sen sijaan muita toimintoja painottaville museoille pääsymaksuttomuus voi olla aito vaihtoehto. Luonnollisesti

museot toivoisivat, että valtio kompensoisi menetetyt lipputulot täysimääräisesti. Tällainen järjestely ei ole nykyisessä taloustilanteessa mahdollinen eikä välttämättä edes yhteiskunnallisesti perusteltavissa suosituimpien matkailukohteiden osalta.

Arkkitehtuurimuseo on takavuosina ollut pääsymaksuton, mutta museo kokee, että vetovoimaisuus on enemmänkin kiinni museon vaikeasta aiheesta kuin lippujen hinnasta. Museon sijainti ja runsas julkinen rahoitus kuitenkin helpottaisivat vapaan pääsyn palauttamista. Käsityön museon kohdalla pääsymaksutulo on niin alhainen, että museo on todellisuudessa jo muuttunut maksuttomaksi. Asian ratkaiseminen edellyttäisi vain rohkeutta Jyväskylän kaupungilta. Urheilumuseon sijainti Olympiastadionilla on vapaan sisäänkäynnin kannalta ongelmallisempi, koska museoon ei eksy sattumalta. Toisaalta stadionin tapahtumien yhteydessä museo voisi olla houkuttelevampi vierailukohde maksuttomana. Vapaa pääsy on museolle vakavasti otettava vaihtoehto, mikäli Olympiastadionin peruskorjaus ei johdakaan kehitykseen, jossa alueesta tulee ratkaisevasti merkittävämpi pääkaupungin matkailukohteena. Teatterimuseoon suurin osa kävijöistä saapuu ryhmänä ja osallistuu maksullisiin teatterityöpajoihin. Museon olisi taloudellisesti täysin mahdollista luopua pääsymaksuista ja siirtää lippujen hinnanalennukset vastaavasti työpajamaksuihin. Pääsymaksuttomuus olisi perusteltua myös siitä syystä, että museon kokonaiskävijämäärä on nyt liian alhainen. Tekniikan museon kohdalla tilanne on samanlainen kuin Urheilumuseolla – sijainti ei ole otollisin ohikulkijoille ja vapaan pääsyn hyödyt voivat jäädä Vanhankaupunginkoskella vähäisemmiksi.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 18: Teatterimuseon, Suomen arkkitehtuurimuseon ja Suomen käsityön museon kannattaisi siirtyä vapaaseen sisäänkäyntiin. Suomen Urheilumuseon ja Tekniikan museon kannattaisi harkita järjestelyn toimivuutta strategisten tavoitteidensa näkökulmasta.

Kansallismaiseman monipuolinen matkailukohde

Lusto – Suomen metsämuseo toimii pienessä, noin 3800 asukkaan Punkaharjun kunnassa. Lusto on onnistunut vakiinnuttamaan paikkansa museokävijöiden sydämissä monipuolisen palvelutarjonnan avulla. Toiminta ei rajoitu näyttelyiden pystyttämiseen, vaan museo järjestää ympäri vuoden yleisötapahtumia, teemaviikkoja ja -päiviä sekä tekee tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Yleisötapahtumista suosittuja ovat olleet erilaiset työnäytökset, joita järjestetään etenkin kesäisin. Näytöksissä yleisöllä on mahdollisuus seurata esimerkiksi moottorisahaveistoa, kasvivärjäystä tai tervanpolttoa. Koululaisten työpajatarjonnan monipuolisuudesta huolehditaan järjestämällä jatkuvasti tarjottavien koululaistyyppien lisäksi työpajaviikkoja, jolloin koululaiset pääsevät harjoittelemaan erikoisempia taitoja, kuten valjastusta tai pettuleivän tekoa. Lusto on myös aktiivisesti mukana metsäalan tapahtumissa toimien esimerkiksi metsäkulttuuripäivien ja Vuoden Luontokuva -tapahtuman järjestyspaikkana.

Luston vieressä sijaitsee Punkaharjun luonnonsuojelualue, jonka Lusto on ottanut hyvin mukaan palvelutarjontansa. Näyttelyiden lisäksi opastusta on tarjolla lähialueen metsä- ja luontokohteisiin, kuten Punkaharjun harjualueelle ja Metsäntutkimuslaitoksen metsä- ja puulajipuistoon. Lusto myös vuokraa polkupyöriä ja kirkkovenettä itsenäiseen alueella liikkumiseen. Lustossa toimii ravintola, joka mahdollista pidemminkin vierailun ilman, että ruokapaikkaa täytyy lähteä etsimään muualta. Palvelutarjontaan kuuluvat myös kokouspalvelut. Kokouksiinkin on mahdollista yhdistää ravintolapalveluita sekä tutustumista näyttely- ja luontokohteisiin.

Lusto on onnistunut nousemaan Suomen museokartalla monipuoliseksi käyntikohteeksi, jonka toiminta ei rajoitu museon seinien sisäpuolelle ja näyttelyiden järjestämiseen. Museokäyntiin on mahdollista yhdistää niin ruokailu kuin tutustuminen ympäröiviin luontokohteisiin, jolloin vetovoimaisuus matkailijoiden silmissä kasvaa. Monipuolinen pedagoginen toiminta ja säännöllisesti järjestettävät tapahtumat houkuttelevat paikalle monenlaisia kävijöitä. Luston valttikorttina on tietenkin ympäröivä luonto, mutta samankaltaisia avuja löytyy varmasti kaikilta erikoismuseoilta: ne on vain osattava hyödyntää. Palvelutarjontaa laajentamalla saadaan houkuteltua sellaisiakin kävijöitä, joita pelkät museonäyttelyt eivät riittäisi vetämään paikalle.

3.9 Eroon ylilaadusta ja alisuorittamisesta

Valtakunnallisilla erikoismuseoilla on lainsäädäntöön pohjautuva erillistehtävä ja niiden kansallinen resursointi on muita museoita tukevammalla pohjalla. Lähtökohtana on se, että valtakunnalliset erikoismuseot hoitavat oman lohkonsa kansallisesta kulttuuriperintötyöstä mahdollisimman hyvin. Tämän tulee näkyä sellaisena museotyön laatuina, joka on museokentällä riittävän korkeatasoista ja vie alaa myös eteenpäin. Yleisesti ottaen laatu näyttäisi olevan hyvällä tasolla, mutta vaihtelee varsin paljon. Tietty epätasaisuus ei ole silloin ongelma, jos instituutiot tietoisesti varmistavat paremman laadun vain joillain

toimintansa osa-alueilla, mutta tällaista priorisointia ei usein osata tai uskalleta tehdä.

Valtakunnallisista erikoismuseoista vain yksi museo voi uskottavasti sanoa tekevänsä korkealaatuista museotyötä kaikilla toimintansa osa-alueilla. Tämä museo on Designmuseum. Museo pyrkii tallennuksensa takamaan tuleville sukupolville vääristymättömän kuvan muotoilun historiasta, Designmuseum tekee hyvää tutkimusta, korkeatasoisia näyttelyitä ja antaa monipuolista muotoilukasvatusta. Museon ohjenuorana on se, että tehdään mieluummin vähän hyvää kuin paljon huonoa. Tällainen volyymien

asettaminen oikealle tasolle edellyttää huolellista resurssiajattelua ja hienosyisiä valintoja, joilla museo säilyttää laatumielikuvansa niin yleisön kuin sidosryhmien silmissä.

Muiden museoiden laatutyö edellyttää enemmän valintoja ja laadun painottamista niillä toiminnan osa-alueilla, joilla museo haluaa menestyä. Esimerkiksi Valokuvataiteen museo tekee maan korkeinta laatua valokuvanäyttelyiden toteutuksessa. Valokuvanäyttely tarkoittaa monelle muulle museolle vähäistä näyttelyä, mutta Valokuvataiteen museo ei osta näyttelyitään valmiina paketteina ulkopuolelta vaan taustoittaa itse kuvat perusteellisesti ja kuratoi kokonaisuuden harkitusti. Vastaavia esimerkkejä laadusta ovat muun muassa Forum Marinumin työ museoalusten hoidossa, Arkkitehtuurimuseon tutkimus tai lasten teknologiakasvatus Tekniikan museossa. Oleellista erikoismuseoiden museolaadussa on se, että se erottaa museon muista alan toimijoista.

Joidenkin museoiden ongelmana on kuitenkin se, että museoissa ei aivan tunneta sitä, missä muualla mennään. Esimerkiksi museo, joka tallentaa kokoelmätietonsa toimisto-ohjelmalla ei voi ylpeillä sujuvala kokoelmahallinnollaan. Vastaavasti tallennustyön laadusta ei voi puhua tilanteessa, jossa museo tekee selvästi päällekkäistä tallennusta tai säilytystilojen olosuhteet eivät vastaa lainkaan museoalan standardeja. Myös museo-opetuksen laatueroja voi arvioida muun muassa sillä perusteella, onko museossa koulutettua museolehtoria ja työpajatoimintaa vai ei. Toisaalta monet museot eivät taas tunnista omia vahvuuksiaan kenties siitä syystä, että vertailukohtia haetaan suuremman mittaluokan organisaatioista, usein ulkomailta.

Laadun mittaaminen tapahtuu tällä hetkellä paljon mielikuvien perusteella. Luvussa 2.9 esitetään erilaisia tapoja arvioida museotyön laatua. Valtakunnallisista erikoismuseoista noin puolet on osallistunut Museoviraston arviointitoimintaan tekemällä itsearviointin ja osasta on tehty myös ulkoinen arviointi. Lisäksi yksittäiset museot ovat olleet mukana muissa arvioinneissa esimerkiksi osallistumalla matkailuarviointiin. Saavutettavuus- ja esteettömyyskartoituksia on tehty muutamista museoista. Käytännössä kaikki museot keräävät jollain tasolla

asiakaspalautetta, mutta palautteiden käsittely on sattumanvaraista ja systemaattista asiakastutkimusta tehdään hyvin vähän. Laajimmin yleisötutkimuksia hyödynnetään Designmuseossa, Urheilumuseossa ja Werstaalla. Myös sidosryhmien ja muiden asiakasryhmien tyytyväisyyttä sekä museobrändin toimivuutta tulisi aika ajoin selvittää.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi toimintaansa kehittäessään kiinnittää erityistä huomiota itselleen sopivan laatutason löytämiseen ja laadunvarmistukseen. Museotyön laadusta osa häviää tällä hetkellä yliyritykseen. Joidenkin museotuotteiden laatu on jo nyt erittäin korkea – jopa niin korkea, ettei siihen olisi resurssien näkökulmasta perusteita. Vastaavasti osa museoista pyrkii niin laajaan palvelutarjontaan ja palvelujen määrään, ettei laatutasosta pystytä pitämään kiinni. Vaikka yliladusta ja alisuorittamisesta pitäisi päästä eroon, ei tavoitteena pitäisi olla tasapaksu museolaatukaan. Jokaisen museon pitäisi pystyä itse valitsemaan se, millaista laatutasoa museotoiminnan eri osa-alueilla tavoitellaan. Esimerkiksi konservoinnin kannalta täydellistä tilannetta on mahdotonta saavuttaa, mutta museon tulisi tiedostaa, millä laatu- ja riskitasolla se haluaa varmistaa kokoelmiensa säilymisen.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 19: Ne valtakunnalliset erikoismuseot, joita ei ole vielä arvioitu osana Museoviraston arviointitoimintaa, voisivat osallistua lähivuosina ulkoiseen arviointiin. Museot, joista arviointi on jo tehty, kannattaisi harkita uutta osallistumista 2010-luvun jälkipuoliskolla.

Korkeatasoista draamakasvatusta

Teatterimuseon teatterikasvatus on loppuun asti hiottua pedagogista toimintaa, jota museo tarjoaa erikikäisille ja erilaisille kohderyhmille. Teatterimuseo täydentää sekä koulujen opetustarjontaa että tarjoaa aikuisväestölle mieleenpainuvia elinikäisen oppimisen hetkiä. Teatterimuseo ei kuitenkaan vastaa vain kysyntään, vaan on luonut teatterikasvatuksesta menestyksekkään ja omaleimaisen laatutuotteen. Myös muut museoalan toimijat ovat kiinnostuneita Teatterimuseon kehittämistä toimintamalleista.

Teatterikasvatukseen kuuluu runsas valikoima monipuolisia työpajoja, joita ryhmät voivat varata itselleen. Työpajoissa on määritelty valmiiksi ryhmän suositusikä. Suurin osa työpajoista on suunnattu lapsille, mutta osa sopii kaikenikäisille, myös aikuisille. Teatterikasvatusta tarjotaan myös työyhteisöille ja yrityksille, sillä teatterin keinoin toteutetut työpajat kasvattavat yhteishenkeä ja edistävät työssä jaksamista. Työpajat sopivat myös erilaisiin juhliin tai porukalla toteutettavaan rentoutumishetkeen. Vuonna 2012 Teatterimuseossa käynnistyy Muistoja teatterista -projekti, jonka puitteissa esitellään työpajamaisesti kokoelmia ikäihmisille, jotka eivät itse pääse käymään museossa. Tällä toimintamuodolla lisätään teatterikasvatuksen saavutettavuutta.

Teatterikasvatus ei kuitenkaan tarkoita pelkästään työpajoja. Myös tavallisella, itsenäisellä museokäynnillä oleva kävijä pääsee osallistumaan teatterikasvatukseen, sillä museon pysyvissäkin näyttelyissä teatterikasvatuksen näkökulma on otettu huomioon. Backstage-näyttelyssä on erilaisia esittävän taiteen eri ammatteihin perehdyttäviä kokeilupisteitä: Teatterin ullakolla ja Arkadia-teatterissa kävijän on mahdollista kokeilla teatterin eri osa-alueita. Näyttelyissäkin tavoitteena on vuorovaikutuksellinen oppiminen ja elämyksellinen näyttelykokemus. Teatterikasvatukseen perehdytetyt näyttelyvalvojat opastavat kävijöitä hyödyntämään näyttelyiden mahdollisuuksia ja kokeilupisteet ohjeineen on merkitty pohjakarttaan, joten ne löytyvät myös omin avuin.

Valtakunnallisena erikoismuseona Teatterimuseo toimii pedagogisen toiminnan edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä. Teatterikasvatuksen metodeja voivat pedagogisessa toiminnassaan oppia käyttämään myös Teatterimuseon ulkopuoliset tahot, sillä kursseja teatterikasvatuksesta tarjotaan myös muille kulttuuri-, museo- ja opetusalan toimijoille. Teatterikasvatuksen kurssi sopii esimerkiksi museolehtoreille, ohjaajille ja oppaille, jotka haluavat oppia käyttämään teatterin menetelmiä työpajoissa ja opetuksessa.

3.10 Rohkeutta erikoistumiseen

Valtakunnallinen erikoismuseo voi menestyä, jos se pystyy rakentamaan itselleen sopivan strategian. Tämä edellyttää sitä, että museo ymmärtää ainutlaatuisuutensa ja löytää ne tavoitteet ja toimintatavat, joilla se pystyy omassa ympäristössään pärjäämään. Museot eivät ole keskenään samanlaisia vaan museon toimialue, sijainti ja omat valinnat vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaiseksi museo lopulta muodostuu. Tällainen erilaisuus on selkeä vahvuus juuri erikoismuseoille, jos ne vain uskaltavat irrottautua perinteisen museon roolista ja kehittää määrätietoisesti toimintansa strategisesti tärkeimpiä osa-alueita.

Hyviä esimerkkejä strategisesta ajattelusta ja museoympäristöön tukeutumisesta on useita. Esimerkiksi Lusto hyödyntää metsämuseona aktiivisesti Punkaharjun luontoa. Vastaavasti Rautatiemuseon keskeisenä voimavarana on liikkuva kalusto ja Forum Marinumilla museolaivat. Strategiset valinnat voivat olla myös selkeämmin toiminnallisia valintoja: esimerkiksi Mobilian toimintamallissa museotyötä kehitetään mahdollisimman pitkälle bisneksen ehdoilla ja vastaavasti Urheilumuseon vahvuutena on urheiluun liittyvän tiedon tuotteistaminen museo-palveluiksi. Esimerkiksi nämä toimintamallit ovat

osoittautuneet kestäviksi tieliikenteen ja urheilun kentällä, mutta ne tuskin toimisivat muilla alueilla.

Osalla museoista strateginen ainutlaatuisuus lähtee yleisötyöstä. Käsityön museolla lähtökohtana on kaikessa käsillä tekeminen. Jokainen voi tulla museon avoimeen pajan työskentelemään käsin ja museosiältöjä mietitään tekemisen näkökulmasta. Teatterimuseossa keskeistä on teatterin menetelmä, roolin ottaminen. Valokuvataiteen museossa valokuva antaa taas mahdollisuuden yhdistää sekä taidemuseoiden että kulttuurihistoriallisten museoiden menetelmiä. Museon erityinen teema tuo Designmuseon luontevasti kiinni nykypäivään ja kaupallisuuteen samalla tavalla kuin se avaa Työväenmuseo Werstaalle mahdollisuuksia yhteiskunnallisesti kantaaottaviin ja rohkeisiin aiheisiin.

Kaikissa museoissa ei ole muodostunut selkeää kuvaa museon ainutlaatuisuudesta, eikä strategisia vahvuuksia ole pystytty täysimääräisesti jalostamaan. Jossain tapauksissa erikoismuseon erikoistuminen näyttäytyi vain tiettynä aihevalintana, josta ei oltu vedetty sen suurempia johtopäätöksiä museon käytännön toimintamalleihin. Jos museon tunnistaa erikoismuseoksi vain nimen perusteella, erikoistumisen mahdollistama potentiaali jää paljolti hyödyntämättä. Vaikka museo olisi sisäistänyt hallinnon kielen, uudistanut organisaation, luonut konseptit ja tuotteistanut palvelunsa, se ei vie vielä kovinkaan pitkälle, jos museon sielu puuttuu. Joissain tapauksissa erikoistuminen tuntuu myös menneen hieman sivuun ja liian vahvaan rooliin ovat nousseet oman erityisalan muotoseikat tai harrastelijoiden innostus.

Museoiden strateginen suunnittelu ei näyttäisi olevan kaikkialla kovinkaan korkealla tasolla. Valitettavan monet strategioista ovat joko kovin tasapaksuja toimintasuunnitelmia tai vaihtoehtoisesti huikean korkealentoisia ideapapereita, joista kummatkaan eivät sanottavammin auta rakentamaan museon tulevaisuutta. Strategioista myös pääpiirteissään puuttuu syvälinen toimintaympäristön analyysi, strategisia uhkia ei kuvata eikä strategisia valintoja tehdä. Esimerkiksi museot tekevät aivan liian vähän poissulkevia valintoja, joilla ne voisivat keskittää resurssejaan strategisesti tärkeimpiin toimintoihin. Toimivassa strategiassa kaikki ei vain voi olla yhtä tärkeää vaan

painopisteiden rinnalle tarvitaan niitä asioita, joihin ei panosteta.

Strategioiden sitominen aikaan on myös vaihtelevaa. Vuosittaisia painopisteitä toiminnalle asetetaan varsin vähän. Tämä kertoo osaltaan siitä, ettei strategioiden toteutumista juuri seurata. On toki mahdollista, että todellisia strategia-asiakirjoja on museoiden pöytälaatikoissa eikä niitä edes toimitettu tätä selvitystä varten. Tämä ei kuitenkaan tunnu kovin todennäköiseltä, koska kaikilla selvitykseen osallistuneilla museoilla ei edes ollut museosetuksen edellyttämää pitkän tähtäimen toiminta- ja taloussuunnitelmaa.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 20: Niiden valtakunnallisten erikoismuseoiden, joilla ei ole voimassaolevaa strategiaa, tulisi laatia se mahdollisimman pian. Kaikkien museoiden tulisi arvioida ja pitää strategiaansa ajan tasalla.

Saamelaiskulttuurin omaleimainen asianajaja

Saamelaismuseum Siida toimii Inarissa, joka on Suomen saamelaisalueen keskus. Siida kutsuu itseään Suomen saamelaisten kansallismuseoksi ja sen tavoitteena on tukea saamelaista identiteettiä ja kulttuurista itsetuntoa. Vaikka saamelaisvähemmistö on pieni Lapin turistivirtoihin verrattuna, ei Siidassa ole unohdettu museon tehtävää: saamelaisten ääni tulee Siidan kaikessa toiminnassa selvästi kuuluviin. Sisältöjä ei tehdä Lapin matkailun ehdoilla, vaan lähtökohta on kaikessa toiminnassa saamelaiskulttuurin pitäminen elinvoimaisena. Siida on pitänyt tiukasti kiinni omasta tehtävästään saamelaisten historian ja kulttuurin tallentajana ja esittelijänä.

Saamelaiskulttuurin edistäminen näkyy esimerkiksi kieleen liittyvissä ratkaisuissa. Vaikka Saamelaismuseum ei kuulu kielilain tarkoittamiin viranomaisiin, museo on silti asettanut tavoitteekseen toimia kielilain vähimmäisvaatimusten mukaisesti. Kielipoliittisessa ohjelmassa linjataan esimerkiksi näyttelyissä, julkaisuissa ja tapahtumissa käytettävät kielet. Julkaisuissa ja näyttelyissä kielinä ovat pääasiassa saamenkielet, suomi sekä englanti. Tekstiä pyritään tuottamaan saameksi kääntämisen sijaan, jolloin saamelainen ilmaisutapa tulee paremmin esiin. Tapahtumissa puhutaan saamea. Luennot ja tilaisuudet tulkataan saamesta suomeen tai päinvastoin. Saamen kielten vahva asema näkyy myös työpaikkailmoituksissa, jotka julkaistaan saameksi ja suomeksi. Myös henkilökunnalta vaaditaan ainakin yhden saamen kielen hallintaa.

Museo- ja luontokaupassa Siida Shopissa näkyy myös vahvasti museon toimintaideologia. Museokaupassa on myynnissä muun muassa saamelaiskulttuuriin ja pohjoiseen luontoon liittyviä käsityötuotteita ja kirjallisuutta. Myytävät tuotteet tukevat saamelaiskulttuurisia ja museoeettisiä arvoja ja nekin ovat yksi tapa välittää saamelaiskulttuuritietoutta. Tuotteiden valinnassa noudatetaan tiukkoja laatukriteerejä, kestävän kehityksen arvoja ja ekologisuutta. Myös tuotteiden turvallisuuden suhteen ollaan tarkkoja. Tuotteita ja toimittajien valittaessa pyritään ottamaan huomioon reilun kaupan ja reilun matkailun ajatus ja tuottoja pyritään ohjaamaan saamelaisten ja saamelaiskulttuuria kunnioittavien tuottajien hyväksi. Museokaupasta ei siis ole tullut turisteille suunnattua, massatuotteita myyvää matkamuiستomyymälää, vaan se noudattaa tiukasti eettisiä periaatteitaan ja muun museon tavoin pyrkii edistämään saamelaiskulttuurin tunnettuutta.

4 Museokentän kehittäminen

Edellisessä pääluvussa arvioitiin valtakunnallisia erikoismuseoita selvityksessä esitettyjen kriteerien valossa. Osa keskeisistä toimenpide-ehdotuksista sisältyi kolmanteen lukuun, mutta neljäs pääluku jatkaa vielä syvemmälle museokentän kehittämisessä. Keskeisiä kysymyksiä ovat seuraavaksi valtakunnallisten erikoismuseoiden toimialueet, rahoitusjärjestelmä, arviointi ja mittaaminen, valtakunnallisen työn ohjaus, tulevaisuuden tilajärjestelyt sekä harkinnanvaraiset toiminta-avustukset. Viimeisenä alalukuna pohditaan niitä huonoja vaihtoehtoja, joita tässä selvityksessä ehdotettujen päälinjojen sivuuttaminen saattaa aiheuttaa.

4.1 Toimialueet

Vuonna 1985 mietintönsä jättänyt erikoismuseotyöryhmä linjasi 15 aluetta, joilla Suomessa tarvitaan valtakunnallinen erikoismuseo. Erikoismuseoita ehdotettiin nimettäväksi seuraaville alueille: maatalous, metsätalous, teollisuus/tekniikka, liikenne, maanpuolustus, ortodoksinen kirkko, työväenkulttuuri, näyttämötaide, musiikki, rakennustaide, valokuvataide, taideteollisuus, kotiteollisuus, liikuntakulttuuri ja saamelaiskulttuuri. Työryhmä lähti mietinnössään siitä, että vain merkittävimmille alueille nimettäisiin valtakunnallinen erikoismuseo, joiden toimintaedellytysten pitäisi olla riittävät.

Tämä lähtökohta erotti esityksen esimerkiksi vuonna 1980 pidetyn erikoismuseoiden oman yhteistyökokouksen ehdotuksesta, jonka mukaan valtakunnallisia erikoismuseoita olisi tullut lähes kolmekymmentä. Jälkikäteen tarkasteltuna kokouksessa

pyrittiin vain vahvistamaan silloisen museoverkoston hallinnollisia asemia. Vuoden 1985 mietintöön otettiin rajatumpi joukko aiheita, mutta mukana oli myös sellaisia yhteiskunnallisesti merkittäviä alueita, joilla ei vielä ollut ammatillista museotoimintaa. Esimerkiksi saamelaiskulttuuri puuttui erikoismuseoiden viisi vuotta aiemmin pidetyltä listalta, mutta oli mukana vuonna 1985. Tietyssä mielessä myös tämän selvityksen yhteydessä on havaittavissa samanlainen asetelma, jossa valtakunnalliset erikoismuseot haluavat sementoida nykyisen listan ja vastaavasti pienemmät erikoismuseot pyrkivät saamaan statuksen kaikille.

Tässä selvityksessä on tarkasteltu erikoismuseoiden tilannetta ottaen huomioon muutoksia yhteiskunnassa ja museokentällä. Vaatimukset taloudellisesti ja toiminnallisesti vahvoista museo-organisaatioista ovat tänä päivänä toisenlaisia kuin 1980-luvulla. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulee olla hyvin hoidettuja keskisuuria museoita, joilla on aidosti mahdollisuuksia tehdä valtakunnallisesti merkittävää työtä. Kun listauksia tehtiin 1980-luvulla, ajateltiin huomattavasti pienempiä yksiköitä eikä organisaatioiden hallinnolliseen yhdistämiseen tähdätty samalla tavalla kuin nykyään. Realistisena lähtökohtana on oltava se, ettei valtakunnallisten erikoismuseoiden määrää voida merkittävästi kasvattaa nykyisestä.

Erikoismuseoita nimettäessä on otettava huomioon myös museokentän ja kokoelmien kehitys, yhteiskunnan muuttuminen ja ihmisten vaihtuva kiinnostus kulttuurin ja historian eri osa-alueisiin. Tulevaisuudessa voi kehittyä sellaisia alueita, joilla museotoiminta tarvitsee uutta valtakunnallista

erikoismuseota ja vastaavasti joidenkin alueiden museaalinen kiinnostus saattaa hiipua. Toisaalta on muistettava museotyön pitkäjänteisyys – erikoismuseotyön tulokset näkyvät monesti vuosien viiveellä. Valtakunnallisia erikoismuseota ei voi nimetä määrääjäksi. Ajatuksena on, että tässä alaluvussa esiteltävä erikoismuseoiden lista voisi toimia ohjauksen välineenä aina 2020-luvulle saakka. Tällöin Suomessa tulisi toimia valtakunnalliset erikoismuseot seuraavilla alueilla:

Valtakunnallisten erikoismuseoiden toimialueet tulevaisuudessa

arkkitehtuuri
esittävät taiteet
ilmailu
käsityö
maanpuolustus
maatalous
merenkulku
metsäkulttuuri
muotoilu
rautatiet
saamelaiskulttuuri
tekniikka
tieliikenne
työelämä ja sosiaalishistoria
urheilu
uskonnot
valokuvakulttuuri

Toimialueiden listaa ei tarvitse rakentaa samalla tavalla tyhjästä kuin vuonna 1985. Ensimmäiset valtakunnalliset erikoismuseot ovat toimineet kohta 20 vuotta tässä tehtävässä ja osalla oli vakiintunut asemansa jo sitä ennen. Museokenttä on ottanut erikoismuseojärjestelmän huomioon ja valtakunnalliset erikoismuseot löytäneet omat tehtävänsä ja rakentaneet niin toimitilojaan, kokoelmaprofileitaan kuin toimintaansakin määrätietoisesti valtakunnallisesta näkökulmasta. Listaa on päivitetty lähinnä täsmentämällä toimialueita. Silmiinpistävän ero vuoden 1985 listaan on se, että yhden liikenteen museon sijaan näitä museoita on nykytilanteen mukaiset neljä.

Toimialueiden päivittämisessä oleellisinta on elinkelpoisuus: riittävä temaattinen laajuus sekä yh-

teiskunnallinen ja museaalinen kiinnostus. Lisäksi toimialueiden on lomituttava toisiinsa selkeärajaisesti niin, että erikoismuseoiden teemat eivät olisi keskenään päällekkäisiä. Mikäli valtakunnallisia erikoismuseota haluttaisiin voimaperäisesti karsia, lista olisi luonnollisesti toisenlainen ja johtaisi suuriin museofuusioihin, jotka eivät välttämättä olisi kovin onnistuneita.

Arkkitehtuurin ja rakentamisen alue on jatkossakin keskeinen visuaalisen kulttuurin osa, jolla tarvitaan valtakunnallista erikoismuseota. Suomalaisen arkkitehtuurin dokumentointi ja uuden arkkitehtuurin esitleminen ovat keskeisiä tehtäviä myös kansainvälisyyden ja kulttuuriviennin näkökulmasta. Tulevaisuudessa on kuitenkin mahdollista, että arkkitehtuurin valtakunnallista erikoismuseotoimintaa hoidettaisiin laajemmassa muotoilua ja arkkitehtuuria yhdistävässä suunnittelun viitekehyksessä.

Esittävien taiteiden kenttä kattaa useita taiteen aloja, kuten teatterin, musiikin, elokuvan, sirkuksen, tanssin, performanssin ja viihteen, joilla on myös runsaasti keskinäisiä yhtymäkohtia. Vuoden 1985 työryhmä esitti erillisiä valtakunnallisia erikoismuseota musiikin ja näyttämötaiteiden kentälle, vaikka kansainvälisesti näitä teemoja tarkastellaan usein samoissa instituutioissa. Myös elokuvan voidaan museotoiminnan näkökulmasta katsoa kuuluvan esittävien taiteisiin. Esittävät taiteet on riittävän laaja tema, joka mahdollistaa harkitun kokoelmatyön sekä laajan, suurta yleisöä kiinnostavan näyttelytoiminnan.

Ilmailun historiaan kohdistuu voimakasta harrastustoimintaa ja aihepiiri kiinnostaa yleisöä. Alueella tarvitaan hyvävoimaista valtakunnallista erikoismuseota, joka ottaa toiminnassaan huomioon sekä siviili-että sotilasilmailun. Vaikka vuoden 1985 mietinnössä lähdettiin ajatuksesta, jonka mukaan liikennehistoriasta vastaisi yksi valtakunnallinen erikoismuseo, tämä on tuskin käytännössä mahdollista jo tiloihin, erilaisiin sidosryhmiin ja rahoitukseen liittyvien kysymysten vuoksi.

Käsityö on laaja alue, joka ulottuu kansallispuvuista tatuointeihin. Valtakunnallinen erikoismuseo helpottaa tänä päivänä merkittävästi alan tallennustyön järjestämistä, koska alueelliset erot käsityökulttuurissa ovat pitkälti hävinneet ja yksi museo voi huolehtia ammattikäsitön tallennuksesta. Suomessa

käsityötä ei ole nähty muotoilun osaksi vaan suomalainen käsityökulttuuri kytkeytyy käsityöopetuksen vahvaan asemaan.

Maanpuolustus ja sotahistoria ovat yksi vankimmista erikoismuseotoiminnan haaroista. Alueella toimii useita erikoismuseoita ja kiinnostus sotahistoriaan on säilyttänyt suosionsa. Ase- ja sotahistoriaan liittyy myös viranomaistehtäviä, joiden hoitamiseen tarvitaan valtakunnallista erikoismuseota.

Maatalous on historiallisesti ollut suomalaisten pääelinkeino. Maatalouden vanhempaa historiaa on kerätty runsaasti moniin museoihin, mutta sotien jälkeisen ajan maatalouden tallentaminen edellyttää keskitettyä erikoismuseotoimintaa. Myös historiallisen aineiston runsaus ja maatalousmuseoiden suuri määrä puoltavat valtakunnallista erikoismuseotoimintaa.

Merenkulun museot ovat suosittuja kaikkialla maailmassa. Museotoiminta ammattimerenkulun, merimiesammatin, laivastohistorian ja huviveneilyn alueilla on laajaa ja erikoisosaamista vaativaa. Alan valtakunnallisen erikoismuseon toimialueelle kuuluvat luontevasti myös muut merisektoriin liittyvät alueet, kuten laivanrakennus, merivartiointi, meripelastus ja ammattikalastus.

Metsäkulttuuri on kansallisesti tärkeä teema. Metsätalouden, metsien käytön ja metsäkulttuurin ilmiöt ovat myös kansainvälisesti kiinnostavia ilmiöitä. Metsäsektorin merkitys Suomen taloudelle on keskeinen sekä metsäteollisuuden että luontomatkailun näkökulmista. On perusteltua, että alan museotoimintaa hoitaa valtakunnallinen erikoismuseo.

Muotoilun merkityksen on katsottu vahvistuvan yhteiskunnassa. Suomalaisen muotoilukulttuurin tallentamisen ja esittelemisen rinnalla valtakunnallista erikoismuseotoimintaa tarvitaan myös muotoilun kehityksen ja kansainvälisten vaikutteiden välittämisen näkökulmista. Muotoilun läheinen suhde arkkitehtuuriin saattaa kuitenkin kannustaa käsittelemään molempia teemoja saman, suunnitteluun keskittyvän instituution toimesta.

Rautateiden historia on ilmailun tavoin aihepiiri, johon kohdistuu runsaasti harrastustoimintaa ja museaalista kiinnostusta. Rautatiekaluston museominen ja erityisesti museojunaliikenteen kehittäminen edellyttävät erikoisosaamista, jollaiseen valtakunnallinen erikoismuseotoiminta sopii hyvin.

Saamelaiskulttuuri on ainoa vähemmistökulttuuri, jolle on perusteltua nimetä oma valtakunnallinen erikoismuseonsa. Saamelaiset ovat Euroopan ainoa alkuperäiskansa ja kolmea eri kieltä puhuva kielivähemmistö, jonka kulttuurin turvaaminen on Suomen tekemien kansainvälisten sitoumusten mukaista. Lisäksi saamelaiskulttuurilla on keskeinen roolinsa Lapin matkailussa. Saamelaiskulttuurin valtakunnallinen erikoismuseo antaa hyvät mahdollisuudet näiden tehtävien kokonaisvaltaiseen hoitamiseen.

Tekniikan historia on kansainvälinen ja erittäin laaja aihealue, jonka tunteminen on kulttuurihistoriallisille museoille ylivoimainen tehtävä. Kulutus-tavaroiden tallentamisen sijaan teknologiaperinnön painopisteen tulisi olla teollisessa tuotannossa ja innovaatiokulttuurissa. Tekniikan alan museotoiminta on vilkasta, harrastajia runsaasti ja koordinaatiokin edellyttää alaan erikoistunutta valtakunnallista erikoismuseota.

Tieliikenne on neljäs liikenteen alan teemoista, jolla tarvitaan valtakunnallista erikoismuseota. Alueella toimii useita automuseoita, joita täydentää runsas veteraanijoneuvotoiminta. Näiden ohjaaminen edellyttää erityisosaamista. Myös tieliikenteen kulttuuriympäristöjen hoitamisen näkökulmasta alan valtakunnallinen erikoismuseo on perusteltu.

Työelämä ja sosiaalihistoria ovat hajanaisia alueita, joihin liittyy useita erikoisteemoja. Työympäristöt, työtavat ja työväenkulttuuri ovat työväenperinnön ytimessä. Kansainvälisesti työväenmuseot ovat laajentaneet toimintaansa kattamaan erilaisia kansalaisyhteiskunnan ja sosiaalihistorian ilmiöitä. Myös marginaalisten erityisteemojen, kuten sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen, vammaisuuden tai vaihtoehtoliikkeiden tallentaminen ja esitteleminen on museokentän monipuolisuuden näkökulmasta perusteltua hoitaa yhden valtakunnallisen erikoismuseon toimesta.

Urheilu- ja liikuntakulttuuri ovat keskeisiä vapaa-ajan ilmiöitä, joiden keskitetty tallentaminen ja esitteleminen on perusteltua kansallisesta näkökulmasta. Alalla toimii useita lajimuseoita, joiden koordinointi edellyttää urheiluun erikoistunutta valtakunnallista erikoismuseota.

Uskonnot ovat keskeinen osa ihmisten elämää kaikkialla maailmassa. Uskonnolliseen elämään liit-

tyy runsaasti aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä, symboliikkaa ja mytologiaa, jotka puhuttelevat eri uskontokuntiin kuuluvia ihmisiä. Uskontojen välisen vuoropuhelun näkökulmasta on perusteltua, että eri uskontoja tarkasteltaisiin yhden, uskonnollisesti sitoutumattoman valtakunnallisen erikoismuseon toimesta. Tällainen eri uskontokuntien yhdessä perustama museo voisi tukea seurakuntien ja uskonnollisten yhteisöjen omaa kulttuuriperintötyötä ja lievittää uskontokuntien välisiä jännitteitä.

Valokuvakulttuuri on visuaalisen kulttuurin alue, joka on voimistunut viime vuosikymmeninä merkittävästi. Valokuvia tallentavat kuitenkin lukemattomat muut museot. Alan valtakunnalliseen erikoismuseoon ei tule keskittää kaikkia valokuva-aineistoja, vaan museon tehtävässä korostuvat valokuva-arkistojen ammatillinen neuvonta, valokuvakulttuurin keskeisten ilmiöiden käsitteleminen ja alan nykytaiteen edistäminen. Valtakunnallinen erikoismuseoasema on perusteltu ennen muuta kuva-arkistojen yhteistyön näkökulmasta.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeämisen tulee aina lähteä tehtävistä. Valtakunnallisella erikoismuseolla on oltava erityisiä tehtäviä, joiden hoitaminen on toimivinta järjestää tällaisen museojärjestelmän avulla sen sijaan, että alueen museotoiminta hajautuisi useille eri instituutioille. Valtakunnallinen erikoismuseo ei saisi olla asema tai status, jota museot tavoittelevat saadakseen enemmän arvostusta tai vahvemman rahoituksellisen pohjan. Pikemminkin valtakunnallisesta erikoismuseotehtävästä seuraa velvollisuuksia, joiden hoitaminen edellyttää määrätietoista työtä ja paneutumista.

Selvitystyön aikana on tullut esiin useita sellaisia hankkeita ja aloitteita, joissa museot tavoittelevat valtakunnallisen erikoismuseon asemaa. Kyselyvastauksissakin ehdotettiin pariakymmentä uutta valtakunnallista erikoismuseota esimerkiksi digitaalisen kulttuuriperinnön, etnografian, ITE-taiteen, jalkapallon, jääkiekon, kalastuksen, kaupankäynnin, kuvitustaiteen, lapsuuden ja nuoruuden, leikkikulttuurin, metsäteollisuuden, musiikin, ortodoksisen kirkkokulttuurin, populaarikulttuurin, ruokakulttuurin, sarjakuvan, siirtolaisuuden, sotilasilmailun, tupakateollisuuden sekä viestinnän aloille. Näistä ehdotuksista osan taustalla ovat olleet erikoismuseostatusta

tavoittelevat museo-organisaatiot, mutta suurin osa on yksittäisten museoammattilaisten ideointia. Lisäksi luvussa 1.6 esitellyn erikoismuseopuun perusteella voitaisiin yhtä hyvin pohtia, tarvitaanko esimerkiksi hyvinvointipalveluihin tai turvallisuuteen liittyviä erikoismuseoita.

Vakavasti otettavia museohankkeita, jotka selvitystä tehdessä ovat kertoneet julkisesti tavoittelevansa tulevaisuudessa valtakunnallisen erikoismuseon tehtävää ovat Pukstaavi Sastamalassa, Suomen ortodoksinen kirkkomuseo Kuopiossa sekä Helsinki Guggenheim. Näistä Pukstaavi on kuitenkin ainoa, joka on lähestynyt asiassa opetus- ja kulttuuriministeriötä. Lisäksi selvityksen yhteydessä on käyty enemmän keskustelua erämuseosta, kuvitustaiteesta ja viestinnän alueesta.

Suomalaisen kirjan museo Pukstaavi on suomalaista kirjakulttuuria ja kirjallisuutta taiteenlajina vaaliva museo. Selvitysmiehen näkemyksen mukaan museo ei täytä valtakunnallisen erikoismuseon edellytyksiä. Sen toimialue vaikuttaa varsin laajalta ja tehtävä merkittävältä, mutta kirjallisuuden edistämässä museon merkitys jää lopulta marginaaliseksi kirjastolaitokseen verrattuna. Omia kokoelmia ei juuri ole vaan museon sijaan Pukstaavia voisi kuvailla kirjakulttuuriin erikoistuneeksi näyttelykeskukseksi. Museo on päättäväisesti kehittänyt toimintaansa valtakunnallisten erikoismuseoiden suuntaan, vaikka Pukstaavin valtakunnalliselle toiminnalle ei ole museokentän kokonaisuuden ja kokoelmatyön kannalta kovin erityistä tarvetta. Pukstaavin rahoitus tulisikin järjestää tavalliseen tapaan museoiden valtionosuusjärjestelmän puitteissa siten, että muina rahoituslähteinä toimivat Sastamalan kaupunki ja opetus- ja kulttuuriministeriön kirjallisuuden alan instituuteille osoittamat määrärahat. Pukstaavi on hyvä erikoismuseo, mutta sillä ei ole laajaa valtakunnallista tehtävää.

Suomen ortodoksinen kirkkomuseo toimi pitkään osana Ortodoksista kirkkohallitusta mutta säätioitettiin vuoden 2011 aikana. Näin ollen museo voi hakeutua valtionosuuden piiriin ja tavoitella myös sitä valtakunnallisen erikoismuseon asemaa, jota vuoden 1985 erikoismuseotyöryhmä tämän alan museolle hahmotteli. Työryhmän perusteluna oli tuolloin se, että luterilainen kirkkokulttuuri huomioidaan riittävästi kulttuurihistoriallisten museoiden toimesta,

mutta ortodoksinen kirkkokulttuuri ei. Tämä ei ole kovin kestävä perustelu tässä selvityksessä esitetyn kriteeristön näkökulmasta. Ortodoksinen kirkkomuseo on alansa ainoa toimija, jonka valtakunnallinen toiminta liittyisi lähinnä seurakuntien ohjaamiseen, mitä museo on tähänkin asti hoitanut hyvällä menestyksellä. Museopoliittisesti ei ole perusteltua nimetä valtakunnallisiksi erikoismuseoiksi näin kapealla sektorilla toimivia museoita, jotka kokonsa puolestaan eivät täyttäisi valtakunnallisen erikoismuseon kriteerejä. Tässä selvityksessä lähdetään siitä, että eri uskontokunnat voisivat ennemminkin perustaa yhden yhteisen museon, joka valtakunnallisena erikoismuseona hoitaisi eri uskonnollisten yhteisöjen tarvitsemia museaalisia palveluita.

Helsinki Guggenheim on runsaasti julkisuudessa esillä ollut taidemuseohanke, jonka suunnittelu näyttäisi päättyneen Helsingin kaupunginhallituksen päätöksellä toukokuussa 2012. Hankkeen konseptiselvityksessä kuitenkin kiinnostavalla tavalla linjattiin, että valtion rahoitus museolle voisi tapahtua osana valtakunnallista erikoismuseojärjestelmää. Tässä selvityksessä ei oteta kantaa kyseisen museohankkeen julkiseen rahoitukseen muutoin kuin toteamalla, että erikoismuseojärjestelmä ei olisi lainkaan soveltunut hankkeen toimintamenojen järjestämiseen. Guggenheim Helsinki ei julkistetun selvityksen mukaan olisi toiminut sellaisella alueella, jolla tarvittaisiin uutta valtakunnallista erikoismuseota. Museolle ei olisi liioin tullut sellaista oman alansa kansalliskokoelmaa, mikä oikeuttaisi erikoismuseotehtävän hoitamisen. Yksityisten säätiöiden taidemuseot, kuten Amos Andersonin taidemuseo, Aboa Vetus & Ars Nova tai Serlachius-museot, saavat valtiolta tavanomaista valtionosuusrahoitusta, mikä olisi ollut oikeudenmukaisin ja toimivin tapa hoitaa valtion mahdollinen panostus myös toistaiseksi haudatussa Guggenheimin taidemuseossa.

Vuoden 1985 erikoismuseotyöryhmän raportissa katsottiin, että perinteisistä elinkeinoista metsästyksen ja kalastuksen alueille ei tarvita valtakunnallisia erikoismuseoita. Tuolloin arvioitiin, että alat ovat niin eriytyneet toisistaan, ettei valtakunnallisen erikoismuseon perustaminen ole tarpeen, vaan tallennus hoidettaisiin molempien alojen erikoismuseoiden sekä kulttuurihistoriallisten museoiden yhteistyöl-

lä. Riihimäellä toimiva Suomen metsästysmuseo on hakenut 1990-luvun lopussa valtakunnallisen erikoismuseon asemaa tuloksetta. Kalastusmuseoyhdistys on vastaavasti esittänyt talvella 2012 kalastuksen valtakunnallisen erikoismuseon perustamista Kotkaan yhteistyössä Merikeskus Vellamon ja Maretariumin kanssa. Yhdistys tavoittelee museota, jonka kokonaisbudjetti olisi vajaa 400 000 euroa, kun riistanhoitomaksuista tukea saavan Suomen metsästysmuseon budjetti on noin 600 000 euroa.

Vuonna 1996 mietintönsä jättänyt kalastusmuseotyöryhmä esitti, että metsästysmuseon toimintaa laajennettaisiin Riihimäellä siten, että siitä kehittyisi sekä metsästyksen että kalastuksen alaan erikoistunut Suomen Erämuseo. Tätä hyvää ideaa kannattivat tuolloin kaikki lausunnonantajat lukuun ottamatta kalastus- ja metsästysmuseoväkeä itseään. Kalastusmuseoyhdistys onkin tavoitellut verkostomallia, jossa järvikalastuksen ja vapaa-ajan kalastuksen tallennuksen hoitaisivat itsenäiset museot Asikkalassa ja Kerimäellä, kun Kotkaan perustettava uusi museo hoitaisi avomerikalastuksen, rannikkokalastuksen ja jokipyynnin.

Valtakunnallisen erikoismuseotoiminnan kehittäminen edellyttäisi pikemminkin kalastus- ja metsästystoimijoiden voimien yhdistämistä eikä niiden sirpaloitumista useisiin instituutioihin ja toimipisteisiin. Mikäli Suomen Erämuseo -hanke saisi tuulta purjeisiinsa ja kalastusmuseotoiminta kaikessa laajuudessaan keskittyisi Riihimäelle, voisi jopa valtakunnallisen erikoismuseon nimeämistä harkita toiminnan vakiinnuttua. Itsenäisinä toimijoina tai hajautettuna museoverkostona museoyksiköt olisivat yksiselitteisesti liian kapea-alaisia. Suomessa lisäksi toimii kaksi suurta merenkulun museota, jotka luontevasti voisivat kantaa vastuuta pääosin merellä tapahtuvan ammattikalastuksen museotyöstä. Myös Lustolla on luonnon virkistyskäyttöön liittyviä tehtäviä, jotka vähentävät uuden valtakunnallisen erikoismuseon tarvetta. Kalastuksen museotoiminta ei ole tällä hetkellä riittävän hyvällä tasolla, mutta valitettavasti useiden pienten toimijoiden varaan rakennetut kehittämisehdotukset eivät ole toistaiseksi olleet toteutuskelpoisia. Tilanteen ratkaiseminen edellyttäisi ennen muuta kalastusmuseoita rahoittavan maa- ja metsätalousministeriön voimakkaampaa ohjausta.

Kuvitustaiteen osalta on käyty keskustelua uuden muistiorganisaation tarpeesta. Graafisen kerronnan tallentamisesta ei tällä hetkellä huolehdi systemaattisesti mikään taho. Aineistoja on niin taiteilijoiden, näiden perikuntien, kustantajien, seurojen, eri arkistojen, kirjastojen kuin museoidenkin kokoelmissa. Kuvitustaide on pääsääntöisesti tekstiin kytkeytyvää käyttötaidetta, kuten karikatyyreja, kirjojen kansikuvia, lastenkirjoja, julisteita, sarjakuvia, graafista suunnittelua, havainnekuvia, tieteen kuvitusta, visualisointeja ja konseptikuvia. Taidemuseoiden kokoelmatyössä tällainen aineisto huomioidaan pääsääntöisesti vain silloin, kun teosten laatu tai tekijän tunnettuus ovat ensiluokkaisia. Esimerkiksi Magnus von Wrightin, Martta Wendelinin, Tove Janssonin ja Kari Suomalaisen kuvitustaidetta on tallennettu systemaattisesti jo pitkään. Kuvitustaiteen, esimerkiksi sarjakuvan asema taiteen kentällä on kuitenkin vahvistumassa ja tallennustyö kaipaa koordinoitua. Vastauksena ei ainakaan tässä vaiheessa voi olla uuden valtakunnallisen erikoismuseon perustaminen, vaan alan eri toimijoiden tulee löytää itse välineet työnjaon kehittämiseen.

Erikoismuseotyöryhmän raportissa vuonna 1985 määriteltiin, että tietoliikenne ja viestintä kuuluvat Tekniikan museon toimialueelle. Kuluneen neljännesvuosisadan aikana viestinnän merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa on kuitenkin voimistunut ja alueella toimii useita pienempiä erikoismuseoita. Tekniikan museo valmistelee parhaillaan uutta teemaan liittyvää perusnäyttelyä ja haluaa jatkossakin vastata viestinnän kentästä osana suomalaisen teknologian kehitystä. Viestintään kuitenkin kuuluu voimakas kulttuurihistoriallinen näkökulmansa esimerkiksi postiin, sanomalehdistöön ja televisioon liittyen, joka ei yhtä luontevasti sovi Tekniikan museon teemoihin. Viestinnän valtakunnallista erikoismuseotyötä voidaan joko kehittää nykyiseltä pohjalta tai hakea uudenlaisia ratkaisuja.

Itella-konsernin ylläpitämä Postimuseo todennäköisesti säätioidään lähitulevaisuudessa ja museo muuttaa Tampereelle osaksi Museokeskus Vapriikkia. Postimuseon tavoitteena on laajentaa toimintaansa viestinnän suuntaan etsimällä yhteistyömalleja muiden viestintämuseoiden kanssa. Esimerkiksi Tampereen kaupungin ylläpitämä Mediamuseo Rupriikki

kokoelmineen voisi tuoda kokonaisuuteen vankan mediaosaamisen ja siihen sopisivat myös entisen Telegallerian kokoelmat, jotka ovat TeliaSoneran omistuksessa. Mikäli tällainen laaja-alaisesti viestintää käsittelevä erikoismuseo tulevaisuudessa syntyisi ja se täyttäisi valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit, on myös pohdittava, tulisiko viestinnän erikoismuseotehtävät eriyttää Tekniikan museon toimialueesta omaksi valtakunnalliseksi erikoismuseokseen. Selvitysmiehen näkökulmasta myös sellaista vaihtoehtoa, jossa uudenlainen viestinnän museo toimisi samassa organisaatiossa Tekniikan museon kanssa, kannataisi vakavasti harkita. Tilanne, jossa kaksi museota kilpailisi viestinnän alan kokoelmista ja resursseista, ei olisi mitenkään toivottava. Viestinnän valtakunnallista erikoismuseota ei siis välttämättä tarvita, mutta alue on niin laaja, että tehtävät voitaisiin yhtä hyvin eriyttää alaa monipuolisesti hallitsevalle erikoismuseolle. Tämä on mahdollista, jos museo rakennetaan viestintäalan toimijoiden yhteistyöllä ja museoorganisaation omistukseen saadaan fuusioiden kautta koottua myös oman alansa kansalliskokoelma.

Selvityksen yhteydessä on myös tullut esiin hyvinvointipalveluiden, turvallisuuden ja etnografian alat, joilla jo on useita museotoimijoita. Hyvinvointipalveluihin liittyvää museotoimintaa on varsin runsaasti, mutta alueelle ei ole kaivattu valtakunnallista ohjausta. Turvallisuuden alueella on myös useita kapealaisia museoita, mutta nämä toimivat pääosin osana valtionhallintoa, jolloin valtionosuuteen kytkeytyvä erikoismuseostatus ei ole käytännössä edes mahdollinen. Myös tarvetta koko sektorin koordinoinnille on vähän. Ammatillisesti hoidettuja etnografian museoita toimii pääkaupunkiseudulla kolme: Kulttuurien museo, Suomen lähetysseuran museo Kumbukumbu sekä Helinä Rautavaaran museo. Näiden museoiden kiinnostus kohdistuu ensisijaisesti vieraisiin kulttuureihin, joten valtakunnalliselle erikoismuseolle kuuluva tallennusvastuu suomalaisesta kulttuuriperinnöstä sopisi museoiden tehtäviin heikosti. Sen sijaan museoiden kannattaisi selvittää keskinäiset synergiamahdollisuutensa oman toimintansa kehittämisen näkökulmasta.

Lisäksi kolmen valtakunnallisen erikoismuseon toimialueisiin liittyy mahdollisuuksia hallinnollisiin muutoksiin. Forum Marinum toimii merenkulun

valtakunnallisena erikoismuseona, mutta Suomen merimuseo on liikevaihdoltaan tätä hieman suurempi Kansallismuseon alainen museo. Valtio on päättänyt säätiöittää Valtion taidemuseon ja on varsin mahdollista, että tällä vuosikymmenellä myös Suomen merimuseon toimintaa kehitetään muutoin kuin valtion virastona. Tällöin jouduttaisiin har-
kitsemaan uudestaan, kumpi museo lopulta hoitaa merenkulun valtakunnallisen erikoismuseon tehtäviä. Yhtenä vaihtoehtona voi olla myös molemmista mu-
seokohteista vastaava uusi merimuseosäätiö, jonka perustaisivat merenkulkualan toimijoiden ja Kansal-
lismuseon lisäksi sekä Turun että Kotkan kaupungit.

Arkkitehtuurimuseo ja Designmuseo ovat puoles-
taan tavoitelleet yhteistä lisärakennusta, joka käytän-
nössä tarkoittaisi ainakin museoiden yleisöpalvelujen yhdistämistä. Museoiden aihealueet ovat lähellä toisi-
aan, sidosryhmät samansuuntaisia ja rahoituksessa ne
tukeutuvat opetus- ja kulttuuriministeriöön. Alvar
Aalto -museo on kolmas museo-organisaatio, joka
sopisi luontevasti edellä mainittujen kumppaniksi.
Olisi perusteltua, että nämä kolme museota selvit-
täisivät erilaisia toimintojensa yhdistymisen mahdol-
lisuuksia, mikä saattaisi johtaa myös taustaorgani-
saatioiden osittaiseen tai täydelliseen yhdistämiseen.
Tämän selvityksen puitteissa ei kuitenkaan esitetä
suosituksia organisaatiomallin kehittämiseksi.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 21: Teatterimuseo ja
Kansallinen Audiovisuaalinen Arkisto voisivat
perustaa työryhmän suunnittelemaan esittävien
taiteiden museon perustamista. Opetus- ja
kulttuuriministeriö voisi varautua ottamaan
museon perustamisen seuraavan, vuonna
2015 alkavan hallituskauden kärkitavoitteisiin.
Esittävien taiteiden museoon yhdistettäisiin
Teatterimuseon ja Elävän kuvan museon
toiminnot ja uusi museo tarvitsisi uudet tilat
pääkaupunkiseudulta. Työryhmään kannattaisi
kutsua edustus myös musiikin, tanssin,
sirkuksen ja viihteen sektoreilta sekä Helsingin
kaupungilta, Museovirastosta ja Suomen
museoliitosta.

Eikö niitä nyt voisi vain yhdistää?

Tätä selvitystä tehdessä yksi eniten keskustelua herättäneistä kysymyksistä on ollut liikennehistoriallisten museoiden asema. Suomessa toimii tällä hetkellä neljä liikennehistorian alueella toimivaa valtakunnallista erikoismuseota: Forum Marinum Turussa, Mobilia Kangasalla, Suomen Ilmailumuseo Vantaalla ja Suomen Rautatiemuseo Hyvinkäällä. Vuoden 1985 erikoismuseotyöryhmä esitti, että Suomessa toimisi yksi liikennemuseo, jolla olisi valtakunnallisen erikoismuseon asema. Liikenneministeriön perustama erikoismuseotyöryhmä oli vuonna 1990 periaatteessa samaa mieltä siitä, että liikennemuseon perustaminen olisi tärkeää. Tätä ei kuitenkaan pidetty realistisena lyhyellä eikä pitkällä tähtäimellä. Tästä syystä työryhmä esitti useiden valtakunnallisten erikoismuseoiden nimeämistä. Näin myös tapahtui vuonna 1997 ja joukko täydentyi vielä vuonna 2004, kun Forum Marinum nimettiin merenkulun valtakunnalliseksi erikoismuseoksi.

Osa museoalan asiantuntijoista tuntuu pitävän näitä liikennehistoriallisia museoita jonkinlaisena erikoismuseojärjestelmän valuvikana. Museoiden teemat ovat kapeampia kuin muilla valtakunnallisilla erikoismuseoilla ja osa on myös keskimääräistä pienempiä. Vastaavasti julkinen rahoitus on ollut vähäisempää kuin laaja-alaisemmille museoille. Selvitysmiehelle onkin ehdotettu museoiden yhdistämistä. Selvitystyön aikana on kuitenkin tullut esiin useita syitä, jotka vahvistavat vuonna 1990 tehdyn päätelmän siitä, että yhden liikennemuseon malli tuskin toimisi Suomessa.

Museoilta edellytetään valtakunnallisesti merkittävää ja riittävän laajaa toimialuetta, joka on joustava eikä pahasti päällekkäinen muiden museoiden kanssa. Erikoismuseoiden nimeämiseen vaikuttaa myös museokentän ja kokoelmien kehitys, yhteiskunnan muuttuminen ja yleisön vaihtuvat kiinnostuksen kohteet. Näiden neljän museon keskinäiset työnjaot ovat selviä, niillä kaikilla on kiistaton roolinsa museokentällä ja vetovoimainen sisältö. Jokaisen museon liepeillä onkin runsaasti harrastajia ja erikoismuseotoimintaa. Tulkinnanvaraista on vain se, ovatko ilmailu, merenkulku, rautatiet tai tieliikenne lopulta riittävän laajoja ja merkittäviä teemoja. Vaikka niiden rooli tieteellisen tutkimuksen kentällä on monia muita teemoja vähäisempi, museaalisisina teemoina ne ovat silti huomattavan kiinnostavia.

Liikennehistoriallisten museoiden yhdistäminen ei selvitysmiehen mielestä ole käytännössä mahdollista. Museot toimivat eri paikkakunnilla, osa teemaansa tukevassa kulttuuriympäristössä. Näillä neljällä museolla on nyt käytössään yhteensä yli 30 000 neliön kiinteistöt ja laajennussuunnitelmia noin 10 000 neliön edestä. Tilojen puolesta ne lukeutuvat kiistatta suuriin museoihin, joiden fyysinen yhdistäminen maksaisi todella paljon.

Museot ovat säätiöpohjaisia ja niiden hallinnollinen yhdistäminen olisi kuitenkin teoriassa mahdollista. Tällaisen useista toimipisteistä koostuvan verkoston synergiahyödyt jäisivät kuitenkin vähäisiksi. Museoiden kokoelmissa ei ole päällekkäisyyksiä, jolloin pienesine- tai valokuvakokoelmien yhdistäminen tuskin toisi säästöjä. Museoiden erilaiset profiilit eivät merkittävästi tue yhteisiä näyttelyitäkään. Hallinnollisia säästöjä voi etsiä muillakin tavoilla. Kuvaavaa on, että kansainvälisesti on hyvin vähän liikenteen alan yleismuseoita vaan pääsääntöisesti joka maasta löytyy erilliset rautatie-, ilmailu-, auto- ja merimuseonsa.

Liikennehistorialliset museot voivat saavuttaa verkostomaista Trafiikki-yhteistyötä tiivistämällä kaikki ne hyödyt, jotka toimipisteiden hallinnollinen yhdistäminen kenties toisi mukanaan. Samalla ne pystyvät säilyttämään oman identiteettinsä ja yhteisönsä, jotka ovat suurelta osin ryhmittyneet liikenteen eri muotojen ympärille. Näistä syistä johtuen tässä selvityksessä on suhtauduttu myönteisemmin kahden ammatillisesti hoidetun ilmailumuseon ja vastaavasti kahden merimuseon yhdistämiseen, koska niillä on aitoa toiminnallista ja taloudellista synergiaa sekä valitettavasti myös päällekkäisyyksiä. Näissäkin ehdotuksissa on aivan riittävästi museopoliittista haastetta 2010-luvulle.

4.2 Rahoitusjärjestelmä

Valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoitus on pitkälti opetus- ja kulttuuriministeriön varassa. Joidenkin museoiden kohdalla kuntien tuki on kuitenkin merkittävämpää ja vastaavasti joitain museoita tuetaan muistakin määrärahoista. Erityisesti vastuu kiinteistökuluista perustuu yleensä museokohtaisiin erikoisratkaisuihin: mukana on valtion tukemien Senaatti-kiinteistöjen lisäksi kuntien hallinnoimia tiloja, museoiden omaa rakennuskantaa ja erilaisia rahoitusratkaisuja näiden taustalla. Museoiden laittaminen samalle viivalle on vaikeaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa kaikkia valtakunnallisia erikoismuseoita korotetuilla valtionosuuksilla ja suurinta osaa myös harkinnanvaraisin toiminta-avustuksin. Osa valtakunnallisista erikoismuseoista saa harkinnanvaraisen avustuksen muilta momenteilta tai vastaavan rahoituksen oman erityisalueensa valtiollisilta toimijoilta (esim. Liikennevirasto, VR, Finavia). Suomen Lasimuseo ei saa harkinnanvaraista avustusta vaan museo toimii kunnalliselta pohjalta. Ilmailumuseon kohdalla on todettava, että ilmailuhallinnon rahoitus on hyvin vähäistä. OKM:n harkinnanvaraiset avustukset onkin suunnattu tarveharkintaisesti niille toimijoille, jotka eivät saa merkittävää tukea muilta hallinnonaloilta.

Nykyisen rahoitusjärjestelmän etuina voi pitää sen pitkäjänteisyyttä ja ennustettavuutta. Valtionosuusjärjestelmä on vakiintunut rahoitusmuoto, jossa museo saa kiinteän, indeksiin sidotun korvauksen OKM:n vahvistamalta henkilötyövuosimäärältä. Valtakunnallisille erikoismuseoille valtionosuus maksetaan korotettuna. Rahoitus heilahtelee vain vähän ja vuodelle 2012 tehty yksikköhintojen leikkaus onkin ollut ainutkertainen ilmiö valtionosuusjärjestelmän historiassa. Valtionosuusjärjestelmä kattaa sananmukaisesti vain osan kustannuksista: museoittain vaihteleva osa henkilötyövuosista rahoitetaan eikä pelkkä valtionosuus pidä mitään museota pystyssä. Toisaalta täydet valtionosuudet voivat jopa aiheuttaa ongelmia taloussuunnitteluun, jolloin töitä ei kannata jakaa vaan tavoitteeksi tulee työntekijöiden lukumäärän ylläpitäminen – kerran menetettyä valtionosuusvuotta ei tahdo koskaan saada takaisin. Järjestelmän on myös epäilty madaltavan palkkatasoa, koska rahoitus

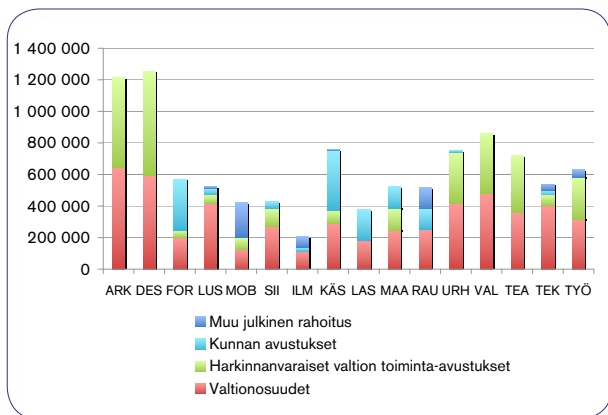
ei ole sidottu tuloksiin tai kuluihin vaan henkilöstön lukumäärään.

Harkinnanvaraiset toiminta-avustukset eivät vastaa yhtä hyvin nimeään. Toiminta-avustuksia toki haetaan vuosittain eivätkä ne ole lakisääteisiä, mutta pitkäjänteisesti tarkasteltuna rahoituspäätöksissä on ollut hyvin vähän vuosittaisia muutoksia. Harkinnanvaraista rahoitusta on 2000-luvulla kuitenkin yhtenäistetty muun muassa luopumalla erillisistä kansainvälisen toiminnan avustuksista. Kun jokin museo on päässyt harkinnanvaraisten toiminta-avustusten piiriin, se näyttää yleensä saaneen saman summan vuodesta toiseen tai avustusta on voitu myös kumulatiivisesti kasvattaa. Lisäyksiä on tehty yksittäisille museoille lähinnä silloin, kun nämä ovat pystyneet argumentoimaan lisätarpeensa ministeriölle. Leikkauksia ei ole juuri tehty, eikä rahoituksen jakoperusteita ole uudistettu. Momentti on siis ollut varsin rauhallinen, eikä siihen ole liittynyt poliittisia intohimoja. Uusia museoita ei ole haluttu tuen piiriin. Ei olekaan ihme, että harkinnanvaraisilla toiminta-avustuksilla on museokentällä kateuden sävyttämä maine: niiden uskotaan olevan epäoikeudenmukaisesti jaettu, vanhoihin nautintaoikeuksiin perustuvia ja jopa väärille museoille myönnettyjä.

Tilanne ei ole kuitenkaan näin synkkä. Harkinnanvarainen rahoitus on sitä tarveharkintaan perustuvaa erillisrahoitusta, jollaista saavat eri lähteistä käytännössä kaikki suuret tai keskisuuret museot. Vastaava, valtionosuuden lisäksi kertyvä perusrahoitus voi muilla museoilla olla tapauskohtaisesti kunnallista rahaa, toisten hallinnonalojen toiminta-avustuksia tai rikkaissa säätiöissä omista pääomistakin kertyvää tuottoa. Monet valtakunnalliset erikoismuseot eivät vain saa tällaista tukea muualta, vaan opetus- ja kulttuuriministeriö on vastannut perusrahoituksen järjestymisestä harkinnanvaraisin toiminta-avustuksin. Ilman tätä rahoitusta ne eivät olisi keskisuuria museoita vaan kuihtuisivat. Tämä on ylipäätään julkisen rahoituksen idea: tuetaan sellaista yhteiskunnallisesti arvokasta toimintaa, joka ei muutoin olisi mahdollista. Luonnollisesti harkinnanvaraisia toiminta-avustuksia saavien museoiden on täytynyt olla myös tematiikaltaan sellaisia, että niiden rahoitusasema on museokentän kokonaisuuden kannalta perusteltu. Ne ovat myös antaneet saa-

malleen tuelleen vastinetta hyvinä museopalveluina. Toisaalta voi katsoa, että rahoituksen tulisi olla sillä tavoin kannustavaa, että ministeriö arvostaisi niin museoiden omaa varainhankintaa kuin ei-valtiollisten toimijoiden panosta valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoituksessa. Ongelmalliseksi tilanne menee silloin, jos ministeriön avustuksia on nostanut museon heikosti hoidettu talous.

Todellisempi ongelma valtakunnallisten erikoismuseoiden kohdalla on se, että opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän rahoituksen rakenne on jäykkä ja jakoperusteet epäselviä. Tilanteeseen on vuosien saatossa yritetty löytää erilaisia vaihtoehtoja siinä onnistumatta. Valtionosuudet, harkinnanvaraiset avustukset ja tila-avustukset ovat kaikki luonteeltaan pysyviä rahoitusmuotoja: ne eivät huomioi toiminnan laatua, vaikuttavuutta tai tuloksellisuutta. Koska valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoitus rakentuu hyvin eri tavoin eri museoissa, syntyy myös herkästi sellainen kuva, etteivät päätökset olisi perusteltuja. Suurimmat avustusten saajat käyvät myös ahkerammin vuoropuhelua ministeriön virkamiesten kanssa museoiden toiminnasta ja taloudesta, kun pienempiä avustuksia saavilla ei ole välttämättä omaehtoista yhteydenpitoa ministeriöön. Rahoituspäätösten läpinäkyvyyden näkökulmasta rahoituskeskusteluja voitaisiin museoiden kanssa käydä jatkossa organisoidummalta pohjalta.



Kuvio 17. Museoiden julkinen perusrahoitus ilman kiinteistöjä.

Yllä olevassa kuviossa on eritelty valtakunnallisten erikoismuseoiden julkisen perusrahoituksen määrää ilman kiinteistöjä. Kaavio on toteutettu vuoden 2010 taloustietojen perusteella siten, että julkises-

ta rahoituksesta on poistettu kaikki hankkeet sekä kiinteistöavustukset. Lopuksi jäljelle jääneet kiinteistökulut on vähennetty julkisesta rahoituksesta ikään kuin sillä ajatuksella, että julkinen perusrahoitus kattaisi kaikkien museoiden kiinteistömenot. Tämä viime vaiheen jyvitys on tehty mekaanisesti samassa suhteessa valtionosuuksiin, harkinnanvaraisiin avustuksiin, kuntien toiminta-avustuksiin ja muuhun julkiseen rahoitukseen kohdentaen. Tuloksena on kuvio, joka varsin luotettavasti kertoo, paljonko museoilla on käytettävissään julkista rahaa omaan toimintaansa – siis henkilöstökuluihin ja varsinaisiin toimintamenoihin. Tämä vertailu on tärkeä, kun arvioidaan julkisen tuen todellista mittaluokkaa ja myöntämisperusteiden oikeudenmukaisuutta.

Keskimäärin museoilla on julkista rahaa käytettävissään toimintaan noin 640 000 euroa. Design-museolla ja Arkkitehtuurimuseolla on käytössään noin kaksinkertainen määrä julkista tukea, hieman keskiarvon yli ovat Valokuvataiteen museo, Käsityön museo, Urheilumuseo ja Teatterimuseo. Käsityön museota lukuun ottamatta kaikki edellä mainitut museot toimivat Helsingissä, ja kunnallisen rahoituksen osuus niiden rahoituksessa on maltillinen ellei olematon. Vähiten julkista tukea toimintaansa saa Suomen Ilmailumuseo. Taustalla on havaittavissa tiettyjä historiallisia trendejä. Ne erikoismuseot, jotka aikoinaan ovat kuuluneet ministeriön taideyksikköön, ovat saaneet jo ennen valtionosuusjärjestelmän perustamista suurempaa tukea. Tämä käytäntö on jatkunut harkinnanvaraisen rahoituksen kumulatiivisen kehityksen vuoksi näihin päiviin saakka.

Rahoitusjärjestelmän uudistaminen saa varsin laajaa kannatusta erikoismuseoiden johtajilta. Museoiden melko yhtenäinen näkemys on ollut se, että rahoituksen tulisi olla sidoksissa museotyön tuloksiin ja vaikuttavuuteen eikä perustua vanhoihin nautinto-oikeuksiin. Johtajat pitivät myös tärkeänä toiminnan mittaamista ja museotoimintaa kuvaavien indikaattoreiden kehittämistä. Toisaalta tuloksellisuuden vertailtavaa mittaamista pidetään liki mahdottomana tehtävänä, koska museoiden painopisteet ja tavoitteet ovat erilaisia. Vastaavasti valitut mittarit ohjaavat toimintaa johonkin suuntaan ja tämän suunnan valitsemisen tulisi olla harkittua. Yleisesti ottaen laadullista arviointia pidettiin tärkeämpänä ja ratkaisuna

ehdotettiin tilaajanäkökulman vahvistamista. Osa esimerkiksi toivoo, että tuleva rahoitus palkitsisi toiminnan aktiivisuudesta, osa haluaisi projektirahoituksen muuttamista pitkäjänteisemmäksi perusrahoitukseksi.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoituksessa on oleellista se, miten laatuun, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät kriteerit voidaan kääntää rahoitusratkaisujen perusteluiksi. Valtionosuusjärjestelmän kehittäminen ei tässä suhteessa tule riittämään. Lisäksi on otettava huomioon rahoitusratkaisujen tekemiseen tarvittavat resurssit. Museoasioita hoitaa opetus- ja kulttuuriministeriössä kaksi virkamiestä, joiden tehtävistä valtakunnalliset erikoismuseot muodostavat vain osan. Kovin raskasta järjestelmää ei voi rakentaa, eikä virkamiehillä ole todellista mahdollisuutta ohjata museoiden toimintaa. Museoviraston mahdollisuudet tukea ohjausta asiantuntijavirastona ovat heikentyneet budjettileikkausten takia. Esimerkiksi vuosittaiset tulosneuvottelut eivät näistä syistä olisi mahdollisia. Toisaalta OKM kohdistaa valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoitukseen vuosittain noin 12 miljoonaa euroa, mikä on hieman Kansallismuseota enemmän mutta Valtion taidemuseota vähemmän. Tämä puoltaisi myös valtakunnallisten erikoismuseoiden tulosoajasta. Näiden kolmen vertaamista kannattaisi laajemminkin harkita esimerkiksi budjettitason resurssipäätöksiä valmisteltaessa.

Erikoismuseoiden tavoitteiden on luonnollisesti määräytyttävä alhaalta ylöspäin siten, että toiminnan tavoitteet muotoillaan siellä, missä erityisalueeseen liittyvä osaaminenkin on. Erikoismuseoita ei voi johtaa keskusjohtoisesti ministeriöstä tai Museovirastosta käsin, eivätkä nykyresurssit siihen edes riittäisi. Sen sijaan rahoitusjärjestelmän tulisi mahdollistaa kulttuuri- ja museopoliittisesti keskeisiin asioihin liittyvä yleisempi tulosojaus sekä vuoropuhelu museoiden asettamista painopisteistä ja resurssitarpeista. Museoista vain kaksi on kunnallisia toimijoita, joten kunnallisen itsehallinnon huomioiminen on tarvittaessa hoidettavissa erityisjärjestelyin. Lisäksi oikeudenmukaisen rahoitusjärjestelmän tulisi mahdollistaa museoiden välinen vertailu, ottaa näiden erilaisuus huomioon ja toimia läpinäkyvästi. Esimerkiksi harkinnanvaraisiin avustuksiin ja kiinteistöavustuksiin liittyviä rahoituspäätöksiä ei ole julkaistu ministeriön verkkosivuilla.

Tämän selvityksen yhteydessä on keskusteltu sekä rahoittajia edustavien virkamiesten että erikoismuseoiden johtajien kanssa erilaisista malleista, joilla näihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. Parhaimpana on pidetty museoiden kanssa käytäviä tuloskeskusteluja, joissa voitaisiin sopia museoiden painotuksista, tavoitteista ja rahoituksesta sekä tarkastella toimintaa yhdenmukaisten indikaattoritietojen valossa. Nämä tuloskeskustelut korvaisivat nykyiset neuvottelut, joita valtakunnalliset erikoismuseot käyvät nelivuotiskausittain Museoviraston kanssa siten, että neuvottelujen sisältöä laajennetaan ja mukaan otetaan resurssihin liittyvät keskustelut. Keskusteluissa Museovirasto edustaisi museotoiminnan sisältöohjaukseen liittyvää osaamista ja opetus- ja kulttuuriministeriö vastaisi tuloskeskusteluissa resurssiohjauksesta.

Tuloskeskustelujen yhteydessä opetus- ja kulttuuriministeriö toisi esiin näkemyksensä nelivuotiskauden rahoituksesta valtionosuuksien, harkinnanvaraisen avustusten, kiinteistöavustusten ja projektirahoituksen osalta. Museoille tulisi kertoa, millaisessa rahoitusputkessa ne voivat suunnitella toimintaansa alkavan nelivuotiskauden aikana. Valtion budjettikäytännöt eivät mahdollista sitovien ylivuotisten rahoitussitoumusten tekemistä, joten rahoituspäätökset tehtäisiin tavalliseen tapaan vuosittain hakemusten perusteella. Päätökset kuitenkin perustuisivat tuloskeskusteluissa sovittuihin lähtökohtiin ja tavoitteissa onnistumista tarkasteltaisiin vuosittaisen raportoinnin perusteella. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuisi oleellisia muutoksia, yksittäiset museot voisivat myös pyytää uusia neuvotteluja kesken nelivuotiskauden.

Osa harkinnanvaraisesta rahoituksesta on varattu valtakunnallisten erikoismuseoiden projekteihin, mutta tämä määräraha on supistunut viime vuosina. Neuvotteluissa tulisi keskustella myös projektirahoituksen tulevasta kohdentamisesta. Mikäli projektirahoituksen osuutta voidaan kasvattaa, sen tulisi mahdollistaa ylivuotisten kehittämisprojektien toteuttaminen. Tällainen keskipitkä rahoitus mahdollistaisi pitkäjänteisiä ja vaikuttavuudeltaan nykyistä parempia hankkeita. Tällä hetkellä valtaosa museoiden projektirahoituksesta koostuu yksivuotisista ja käytännössä usein tätä lyhyemmistä projekteista, jotka hyvin harvoin jättävät pysyvämpiä jälkiä.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden neuvottelujen kehittäminen tulosneuvotteluiksi toisi prosessiin kaivattua ryhtiä ja tarkoituksenmukaisuutta. Tämä muutos tulisi toteuttaa täysin erillään maakunta- ja aluetaidemuseoiden vastaavista neuvotteluista, joissa kunnallisen itsehallinnon näkökulmasta on haluttu välttää suoraa tulosajattelua. Valtakunnalliset erikoismuseot ovat monella tavalla eri asemassa niin rahoituksen kuin neuvoteltavien asioidenkin osalta. Rahoituksesta neuvottelemisen mahdollistaisi aiempaa dynamisemmän järjestelmän, joka kuitenkin turvaisi perusrahoituksen ja antaisi museoille näkemyksen rahoituksen pitkäjänteisyydestä. Vaikuttavaa museotyötä ei voi tehdä yhden vuoden tähtäimellä vaan se edellyttää rahoitukselta vakautta. Toisaalta rahoitusjärjestelmää ei voi jatkossa ylläpitää kumulatiivisena mallina, vaan opetus- ja kulttuuriministeriön on oltava tarvittaessa valmis tekemään myös rahoitukseen liittyviä siirtoja toimijoiden välillä. Yksittäiset museot joutuvat sopeuttamaan toimintojaan, mikäli niiden toiminnan laatu, vaikuttavuus ja tuloksellisuus eivät yllä vertailunäkökohdin riittävän korkealle tasolle.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 22: Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi siirtyä valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoituksessa malliin, jossa se kävisi museoiden kanssa nelivuosittaiset tuloskeskustelut osana nykyistä Museoviraston koordinoimaa neuvotteluprosessia. Ensimmäiset uudenmalliset neuvottelut voitaisiin käydä vuonna 2014 liittyen vuosien 2015–2018 toiminnan painopisteisiin ja tavoitteisiin. Muutos huomioitaisiin tarvittaessa museoasetuksessa. Samalla opetus- ja kulttuuriministeriön olisi varmistettava, että Museoviraston ja ministeriön oma resursointi on riittävä toimivaa tulosohjausta varten.

Toimenpide-ehdotus 23: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi pitkällä tähtäimellä kohdentaa lisäresursseja valtakunnallisten erikoismuseoiden harkinnanvaraisiin määrärahoihin sisältyvään projektirahoitukseen. Projektirahoituksen tulisi olla noin puoli miljoonaa euroa, jotta sitä voisi ohjata useampivuotisiin kehittämishankkeisiin.

4.3 Arviointi

Toiminnan arvioiminen ja mittaaminen on edellytys sille, että museo voi kehittää omaa toimintaansa. Johtamisessa tarvitaan sekä tavoitteita että seurantaa, joka puolestaan edellyttää mittareita. Vastaavasti päätöksentekijät tarvitsevat yhä enemmän taustaineistoa museoiden toiminnasta, mikä sekin lisää mittaamisen tarvetta. Voikin sanoa, että sitä mitä ei pystytä mittaamaan, on nykyään yhä vaikeampi johtaa tai rahoittaa.

Indikaattoria pidetään yleensä osoittimena, ilmaisimena tai hälyttimenä, joka näyttää muutosta asiantilassa. Vaikuttavuusindikaattorit kulttuuripolitiikan tietopohjan vahvistajina -raportin mukaan indikaattori tiivistää kasvavan tietotulvan helpommin hallittavaan ja ymmärrettävään muotoon. Oleellista indikaattoreissa on vertailtavuus: mittaustuloksia tarvitaan usein, pääsääntöisesti vuosittain.

Mittaamiseen liittyy kuitenkin useita avoimia kysymyksiä. Ensinnäkin indikaattoreiden on oltava relevantteja ja todella kuvattava seurattavaa ilmiötä. Niiden on oltava valideja eli mitattava sitä, mitä on tarkoitus mitata. Vastaavasti indikaattoreiden on oltava myös tilastollisesti luotettavia. Lisäksi hyvää indikaattoria voidaan käyttää myös tavoitteenasettelussa. Lisäksi ymmärrettävyys, yksinkertaisuus ja alhaiset mittauskustannukset ovat toivottavia ominaisuuksia.

Luvussa 2 on esitetty erilaisia tunnuslukuja ja indikaattoreita, joiden avulla museot voivat seurata omaa toimintaansa. Osa näistä mittareista on luonteeltaan sellaisia, että ne soveltuvat huonosti museoiden välisiin vertailuihin mutta osaa voidaan hyödyntää yhtenäisten mittareiden asettamisessa. Lisäksi Museotilasto ja Opetushallituksen valtiosuosikysely sisältävät varsin suuren joukon tunnuslukuja, joita voidaan hyödyntää mittariston rakentamisessa. Jos museoiden rahoitusjärjestelmää kehitetään tuloskeskustelujen ja sopimusten suuntaan, pitää valitun mittaripohjan olla kaikille valtakunnallisille erikoismuseoille yhteinen.

Tuloskeskusteluissa käytettävän mittariston olisi hyvä olla jossain määrin yhdenmukainen myös Kansallismuseon ja Valtion taidemuseon toimintaa arvioivien keskeisimpien tunnuslukujen kanssa. Valtion budjettikirjassa on mainittu näiden toimijoiden

keskeisimmät mittarit, mutta opetus- ja kulttuuri-ministeriön kanssa tehdyissä tulossopimuksissa on laajempi joukko tunnuslukuja. Esimerkiksi Museovirastolla niitä on 37. Sisäisessä käytössä tulostavoitteita saattaa olla huomattavasti enemmän – esimerkiksi Työväenmuseo Werstaan laajin mittaristo seuraa 116 eri mittaria, joista osa perustuu toiminnan tietoihin, osa tilinpäätöstietoihin ja osa rakentuu eri tunnuslukujen välisistä suhdeluvuista.

Alla on esitetty yksi vaihtoehto valtakunnallisten erikoismuseoiden keskeisimmiksi tunnusluvuiksi. Tähän listaukseen sisältyvistä tunnusluvuista vain osaa voidaan hyödyntää rahoituspäätösten perusteena ja silloinkin niitä tulisi suhteuttaa museon toimialueeseen ja tilanteeseen. Osa mittareista, esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä, on oleellinen lähinnä siksi, että raportoitu tunnusluku kertoo museon seuraavan työntekijävelvoitteitaan. Vastaavasti arviointiin tarvitaan runsaasti laadullistakin tietoa toiminnasta. Rahoitusperusteiden kannalta 12 selvitysmiehen mielestä keskeisintä ja selkeintä tunnuslukua on merkitty tähdellä.

Valtakunnallisen erikoismuseon mittaristo

Toiminnalliset tunnusluvut

Kävijöitä verkkosivuilla
Mediaosumien määrä *
Kävijämäärä *
Maksavien kävijöiden osuus
Koululaiskävijöiden määrä
Työpajojen ja opastettujen kierrosten määrä *
Asiakastytyväisyys
Uusien näyttelyiden määrä
Esineitä tai teoksia kokoelmassa
Esineiden ja teosten digitointiaste %
Digitoitujen esineiden määrä Internetissä *
Valokuvia kokoelmassa
Digitoitujen valokuvien määrä
Digitointia varten seulottu valokuvakokoelma %
Digitoitujen valokuvien määrä Internetissä *
Yhteishankkeiden määrä
Julkaisujen määrä
Henkilötyövuodet *
Talkootyön määrä
Henkilöstökoulutuksen määrä (päiviä/htv) *
Sairauspoissaoloja (päiviä/htv)
Työtyytyväisyys

Taloudelliset tunnusluvut

Valtionosuudet
Harkinnanvaraiset valtion toiminta-avustukset
Valtionavustukset tilakustannuksiin
Kunnan avustukset
Muut toiminta-avustukset
Hankeavustukset *
Yleisöpalvelutulot *
Museon muut tulot *
Tulot yhteensä
Henkilöstökulut
Kiinteistökulut
Poistot
Yleisöpalvelukulut
Kokoelma- ja tutkimuskulut
Muut kulut
Kulut yhteensä
Tilinpäätöksen tulos

Vertailuindikaattorit

Henkilöstökulut / htv
Yleisöpalvelutulot / kävijä *
Yleisöpalvelukulut / kävijä *
Yleisöpalvelukulut / näyttely

Valtakunnallisten erikoismuseoiden tunnuslukuihin on edellä sisällytetty runsaasti keskeisiä mittareita, joita ei ole tarpeen tässä yhteydessä selventää. Mukana on kuitenkin muutama kohta, jossa mittaristo poikkeaa museotalan tavanomaisista käytännöistä. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ei ole olemassa yhtenäisiä käytäntöjä, mutta oleellista olisikin se, että museot ryhtyisivät itse keräämään vuosittain vertailtavia tietoja. Sinänsä museoiden välinen vertailu ei ole asiakastyytyväisyydessä mielekästä. Käytettynä asteikkona voi olla esimerkiksi jokin pistekeskiarvo tai tyytyväisten vastaajien prosenttiosuus.

Esineiden ja valokuvien digitoitintietoja on käsitelty eri tavoin, koska esinekokojen osalla oleellisinta on digitoinnin kattavuus ja kokoelman sähköinen haltuunotto. Valokuvien osalta oleellisempaa on digitoitun kokoelman määrä ja se, kuinka suuri osa kuvakokoelmasta on käyty läpi ja valittu kuvat digitoitua varten. Pelkän digitoitintieteen mittaaminen johtaa helposti harhaan. Yhteishankkeiden määrä kertoo museon toiminnasta erilaisten sidosryhmien kanssa. Myös tyytyväisyyden seuraaminen edellyttää säännönmukaista mittaamista ja siinäkin asteikko voi museoitain vaihdella.

Taloudellisten tunnuslukujen osalta Museotilastossa käytetty jako ei vastaa täysin tarkoitustaan ja tähän on laadittu hieman selkeämpi, mutta yhä hyvin karkea jaottelu. Oleellista on kuitenkin se, että tiedot olisivat mahdollisimman tarkkoja eivätkä perustuisi arvioihin. Ensinnäkin avustuslajit täytyy tulopuolella eritellä tuloskeskusteluja varten. Oman tulonhankinnan osalta jaotteluna ovat yleisöpalvelun tulot (lipunmyynti, museokauppa, opastukset, kahvila) ja muut tulot. Karkea jaottelu voi olla mahdollinen, vaikka museoiden tilinpäätöksissä käytetään hyvin erilaisia lähestymistapoja. Ne pitäisi yhdenmukaistaa ennen kuin niitä voitaisiin aidosti keskenään vertailla. Kulujen osalta henkilöstömenot, kiinteistömenot ja poistot voidaan eritellä jo nyt kohtalaisella varmuudella. Muiden kulujen osalta olisi järkevää eriyttää yleisöpalveluun (näyttelyt, museo-opetus, markkinointi) sekä kokoelmiin ja tutkimukseen liittyvät kulut muista kuluista.

Vertailuindikaattoreissa on verrattu toiminnallisia ja taloudellisia tunnuslukuja toisiinsa. Näin saadaan selville keskeisimpiä yksikkökustannuksia sekä henki-

löstöön että yleisöpalveluun liittyen. Kokoelmatyön osalta on hyvin vaikea laatia sellaisia indikaattoreita, joita voitaisiin seurata kaikissa tämän vertailuryhmän museoissa. Kokoelmaindikaattorien kehitystyö on kuitenkin tällä hetkellä kiivasta eri museoissa ja saat- taa lähitulevaisuudessa johtaa toimivan mittaripohjan syntymiseen.

Tuloskeskusteluissa yhdenmukaisen mittariston raportoiminen antaa lähinnä eväät käydä monipuolista keskustelua museon toiminnasta ja tavoitteista. Mittariston avulla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista myös pitkällä tähtäimellä. Suoraa linkkiä indikaattoritietojen ja rahoituksen välille ei kuitenkaan voi vetää, koska näistäkään tiedoista ei ole mahdollista laskea minkäänlaista luotettavaa tuloksellisuusarviota. Käytännössä museoiden erilaiset aihealueet ja toimintakonseptit vaikuttavat siihen, että vertailu ei voi olla mekaanista. Toki on mahdollista todeta, että esimerkiksi alhainen kävijämäärä, hankkeiden puuttuminen ja digitoitintyön kehittymättömyys kertovat heikosta suoriutumisesta. Se, miten tämä otetaan huomioon rahoituspäätöksissä, edellyttää kuitenkin aina kokonaisarviota, johon myös toiminnan suunnitelmat ja yhteiskunnalliset tarpeet vaikuttavat.

Vaikka tässä selvityksessä suhtaudutaan varovaisesti indikaattoritietojen suoraan hyödyntämiseen rahoituspäätöksissä, koko kulttuurin valtionosuusjärjestelmää suunnitellaan uudistettavaksi mittariperusteisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriö on kehitellyt mallia, jossa osa valtionosuudesta, esimerkiksi kolme prosenttia, jaettaisiin tulevaisuudessa kannustavuuden perusteella. Asiaa on valmisteltu ministeriössä ja mittareita on esitelty museokentälle keväällä 2012. Mittareiden tavoitteena on kuvata 1) toiminnan laatua ja taloudellisuutta (museoammatillisen henkilöstön osuus, omien tulojen määrä suhteessa museon kokoon), 2) toiminnan volyymiä (kävijämäärä ja näyttelyiden määrä suhteessa kokoon), 3) toiminnan monipuolisuutta (näyttelytoiminnan monipuolisuus ja yleisötyön määrä suhteessa kokoon) sekä 4) palvelujen esteettömyyttä (erillinen kysymyssarja).

Suomen museoliitto on kyseenalaistanut uudistusmallin, jota kritisoivat omilla sektoreillaan myös teattereiden ja orkesterien edunvalvojat. Myös tämän selvityksen perusteella näyttäisi siltä, että tällainen suoriin mittareihin perustuva kannustavuus ei tulisi

vastaamaan tarkoitustaan. Se johtaa museokentällä esimerkiksi kävijämäärien systemaattiseen vääristelyyn, josta on tämänkin selvityksen yhteydessä havaittu merkkejä. Osa valituista kriteereistä, kuten näyttelyiden määrä, ei taas mittaa toiminnan laatua, vaikuttavuutta tai tuloksellisuutta vaan pikemminkin ohjaa museota tuottamaan pikavauhtia täydellisen merkityksettömiä pientuotantoja. Omien tulojen määrä johtaa puolestaan kriteerinä satunnaisiin tuloksiin, jossa museo menestyy, mikäli se sattuu vaikapa pyörittämään omana toimintanaan lounasravintolaa tai pystyy kirjanpidollisesti esittämään julkisen rahoituksen omana varainhankintanaan. Museoiden taloudelliset järjestelyt ovat hyvin kirjavia, eikä Museotilasto kuvaa näitä tietoja luotettavasti tai yhteismitallisesti.

Selvitysmiehen näkökulmasta parempi tulevaisuuden malli olisi sellainen, jossa osa rahoituksesta voitaisiin kohdistaa hakumenettelyllä valittaville laatuyksiköille vertaisarvioinnin perusteella. Vastaavaa mallia sovelletaan muun muassa ammattikorkeakoulujen rahoituksessa. Tätä vaihtoehtoa pohditaan myös keväällä 2012 julkaistun koekyselyn taustasiakirjassa. Kannustinjärjestelmää kehittänyt työryhmä oli tilannut Creader Oy:ltä selvityksen, jossa ehdotettiin kannustavuuden kehittämiseen kevyeen vertaisarviointiin pohjautuvaa lähestymistapaa. Tämä vaihtoehto kuitenkin torjuttiin, koska valtionosuiden pitäisi olla ennakoitava ja Alankomaissa vertaisarviointi johti radikaaleihin muutoksiin rahoituksen jakautumisessa.

Selvitysmiehen näkökulmasta malli, jossa valtionosuudesta esimerkiksi 98 % jaettaisiin vakiintuneilla yksikköhinnoilla ja kaksi prosenttia kohdistettaisiin hakemusten ja vertaisarvioinnin perusteella vaikapa kymmenelle kolmeksi vuodeksi nimettävällä laatuyksiköille olisi luonteeltaan ennustettava eikä aiheuttaisi radikaaleja muutoksia kuin laatuyksiköissä, jotka pystyisivät aidosti viemään eteenpäin jotain toimintansa osa-aluetta ja parantamaan merkittävästi kulttuuriperintöalan vaikuttavuutta. Toimivien rahoitusmallien hyödyntäminen edellyttää luonnollisesti myös riittävästi resursoitua hallintoa ja yhtenä ratkaisuvaihtoehtona voisi olla Museoviraston arviointitoiminnan ohjaaminen laatuyksikkötyöhön. Tähän selvitykseen tehtyjen tilastollisten ja taloudel-

listen analyysien perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että ministeriössä kehitelty kannustinjärjestelmä johtaisi ainakin valtakunnallisten erikoismuseoiden osalta satunnaisiin lopputuloksiin. Järjestely ei näin ollen vastaisi Kulttuuripolitiikan strategia 2020:n mukaista tavoitetta, jonka mukaan kulttuuripolitiikan tulisi tukea taidelaitosten aktiivista kehittämistoimintaa.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 24: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi tilata esimerkiksi Suomen museoliitolta esityksen valtakunnallisten erikoismuseoiden yhtenäiseksi tilinpäätösmalliksi siihen liittyvine ohjeineen. Koska tilinpäätöksen ja vuosikertomuksen on vastattava museon organisaatiota, olisi tavoitteena oltava joustava malli, joka kuitenkin mahdollistaisi tulojen ja menojen kokoamisen vertailukelpoiseksi esitykseksi tulosohjausta varten.

Toimenpide-ehdotus 25: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi etsiä uusia vaihtoehtoja kulttuurilaitosten valtionosuusjärjestelmään suunnitellun kannustinosan tilalle. Selvitysmiehen näkökulmasta järjestelmä olisi toimivampi, jos kannustavuuteen tähtäävä resursointi ohjattaisiin esimerkiksi hakumenettelyn ja vertaisarvioinnin perusteella valituille laatuyksiköille useammaksi vuodeksi kerrallaan.

4.4 Valtakunnallisen työn ohjaus

Luvussa 3.3 arvioitiin museoiden valtakunnallista toimintaa ja keskeisenä ongelmana oli se, että valtakunnallisen toiminnan erottaminen museon muusta toiminnasta on hyvin vaikeaa. Kuitenkin kaikilla valtakunnallisilla erikoismuseoilla on ensisijaisesti museon seinien ja kotikaupungin ulkopuolella näkyviä selkeitä toimintoja, jotka voidaan määritellä sananmukaisesti valtakunnalliseksi toiminnaksi. Tässä selvityksessä esitetään, että museoiden tulisi keskittyä rajatumpaan määrään valtakunnallisia tavoitteita, painottaa toimintaansa kunnolla niihin ja pystyä myös mittaamaan näissä tavoitteissa onnistumista. Kun museon kaikkea toimintaa ei yritettäisi pukea valtakunnalliseen muotoon, olisi työn ohjaamisen

näkökulmasta selkeämpää ainakin se, mikä on museon valtakunnallisesti keskeisintä toimintaa. Muuksi toiminnaksi voitaisiin lukea sitten jatkossa kaikki muu toiminta, vaikka sekin olisi jostain näkökulmasta valtakunnallisesti arvokasta.

Vastaavasti luvussa 4.2 ehdotetaan, että opetusministeriö ja Museovirasto kävisivät jatkossa Museoasetuksen 2 § mukaiset neuvottelut valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa selkeämmin tuloskeskusteluina. Tämä puolestaan tarkoittaisi sitä, että tuloskeskustelujen sisältö kattaisi jatkossa koko museon toiminnan. Tavoite voi näyttäytyä jokseenkin ristiriitaisena edellisen linjauksen kanssa, jossa valtakunnallista toimintaa tarkasteltaisiin aiempaa rajatummin. Näin ei välttämättä tarvitse olla. Pikemminkin tavoitteena olisi se, että tulosneuvotteluissa käytäisiin yleisellä tasolla läpi museon keskeiset toiminnot kunkin museon organisaatorakenteen mukaisesti, esimerkiksi kokoelma- ja tutkimustoiminta, näyttelytoiminta, asiakaspalvelu sekä hallinto. Sen lisäksi omana kohtanaan käytäisiin läpi valtakunnallisesti keskeiset painopisteet, johon sisällytettäisiin ne museon näkökulmasta oleelliset toimenpiteet, jotka liittyvät ensisijaisesti valtakunnallisen erikoismuseon rooliin. Painopisteitä voisi museon koosta riippuen olla kolmesta korkeintaan kahdeksaan. Luonnollisesti valtakunnallisuus näkyy myös kokoelmatyössä tai näyttelyissä, mutta niiden kehittämistä voidaan katsoa laajemmasta perspektiivistä kuin tähän mennessä käytetyssä mallissa.

Tällainen muutos tarkoittaisi sitä, että osasta vuosina 2008 ja 2011 käytyjen neuvottelujen käytännöistä luovuttaisiin. Tulevan neuvottelumallin kehittämisessä on hyvä kuitenkin hyödyntää sitä palautetta, mitä nykyisestä neuvottelujärjestelmästä on kertynyt. Yleisesti ottaen neuvottelujärjestelmään on suhtauduttu myönteisesti ja museoiden kokemukset ovat olleet positiivisia. Varsinkin pidempään alalla työskennelleet johtajat, jotka muistavat aieman ohjauksen puutteen, ovat pitäneet kehitystä oikein hyvänä. Toisaalta ongelmana on pidetty neuvottelujen päämäärättömyyttä, lopputuloksen epämääräisyyttä ja sopimusasiakirjan heikkoa statusta. Toisten mielestä tällainen kevyt ohjaus taas vastaa parhaiten tarkoitustaan.

Selvityksen yhteydessä käytyjen keskustelujen perusteella tähänastisia neuvotteluja voi kuvata hy-

vähenkiseksi dialogiksi. Museot ovat esittäneet omat suunnitelmansa, ne on käyty läpi, Museoviraston edustajat ovat tehneet tarkentavia kysymyksiä ja kokonaisuus on kirjattu yhdenmukaisella tavalla ylös. Monille museonjohtajille on kuitenkin jäänyt tunne, että neuvotteluissa ei varsinaisesti sovittu mitään vaan pikemminkin kuvattiin museon työtä Museoviraston edustajille. Keskustelu herätti monissa ajatuksia museotoiminnan kehittämiseen liittyen ja Museovirasto on pitänyt huolta, että museot ovat tietoisia alan keskeisistä yhteishankkeista (esim. TAKO, Museo2015 ja KDK-hankkeet). Toisaalta neuvottelujen jälkeen ei museokohtaista yhteydenpitoa ole ja seuranta jää hyvin ohueksi. Nyt olemme taas kuin siat vatukossa, eräs museonjohtaja kuvasi sattuvasti tilannetta neuvottelujen jälkeen.

Neuvottelut ovat tähän asti edustaneet paljolti valtion harjoittama informaatio-ohjausta. Tässä selvitetyksessä esitetään siirtymistä selkeämmin tulosohjaukseen, jolloin neuvotteluissa voidaan rahoittajien ja toimijoiden yhteistyönä arvioida aidommin sitä, mihin toimintaan museon voimavarat kannattaa ohjata. Tuloskeskusteluissa Museoviraston ja opetus- ja kulttuuriministeriön virkamiesten tulee ottaa aktiivisempi ja myös tiukempi rooli. Kuuntelun sijaan pitää pystyä keskustelemaan syvällisemmin tavoitetasoista, museon panoksesta rahoitusasemaansa nähden sekä mielekkäistä painopistevalinnoista. Tarvittaessa neuvottelijat voivat myös vaatia: esimerkiksi parempaa taloudenhoitoa, hallinnollisia uudistuksia, asianmukaisia suunnitelmia, osallistumista museoalan yhteistyöhön. Vastaavasti muutos mahdollistaa sen, että museot voivat aidosti myös ottaa esiin resurssiensa riittävyyden asetettuihin tavoitteisiin nähden. Näin päästään toivottavasti eroon tilanteesta, jossa museot laativat korkealentoisen ympäripyöreitä suunnitelmia, joita ei kuitenkaan resursoida ja joissa onnistumista ei pystytä sen enempää arvioimaan.

Vaikka tuloskeskustelut liittyvät koko museon toimintaan, niissä on tarpeen tehdä tiettyjä sisällöllisiä rajoituksia. Luonnollisesti neuvotteluissa korostuu jatkossakin toiminnan valtakunnallisuus, eikä neuvotteluissa ole tarpeen käsitellä vaikkapa avoinnapiinon liittyviä järjestelyjä. Museoviraston ja OKM:n neuvottelijat eivät ole erityisalueen asiantuntijoita, joten he eivät voi asettaa vaihtoehtoisia sisältö-

tavoitteita, mutta painopisteiden valtakunnallisesta tarkoituksenmukaisuudesta rahoittaja joutuu tietysti muodostamaan käsityksensä museon esittämien perustelujen pohjalta. Vastaavasti sisältökysymykset, esimerkiksi näyttelyiden aiheet, kuuluvat kiistatta museon itsemääräämisoikeuden piiriin eikä niihin voi tuloskeskustelujen kautta vaikuttaa. Sen sijaan voidaan sujuvasti keskustella näyttelybudjettien suuruudesta, kävijätavoitteista, näyttelytiloista tai vaikkapa perusnäyttelyn uudistamisesta – näyttelysisältöjä sivuamatta.

Tuloskeskustelujen luontevia painopisteitä voivat olla hyvä hallinto ja talous, keskeiset uudistusprosessit eri toimialueilla ja mitattavissa olevat tavoitteet. Käytetyn neuvottelumatriisin tulee olla jaotteluiltaan riittävän joustava, jolloin se ottaa huomioon museoiden toimialueista johtuvat erot eikä johda tilanteeseen, jossa museo yrittää väkisin keksiä käytettyyn jaotteluun sopivia asioita omasta toiminnastaan. Yleisesti ottaen toimivana ratkaisuna voisi olla museon organisaatorakenteen mukaisesti etenevä jaottelu, jossa valtakunnalliset tehtävät olisi eriytetty omaksi käsiteltäväksi kohdakseen. Käytettyjen mittareiden tulee kuitenkin olla samat kaikille ja indikaattoreiden laatimisessa voidaan esimerkiksi hyödyntää luvussa 4.3 kuvattuja vaihtoehtoja.

Hyvissä ajoin ennen varsinaista museokohtaista neuvottelukierrosta valtakunnalliset erikoismuseot tulisi koota yhteen. Museoviraston ja opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat voisivat yhteisessä keskustelutilaisuudessa kertoa valtakunnalliselle erikoismuseojärjestelmälle ajattelemistaan painopisteistä. Tällainen yhteinen tilaisuus avaisi museoille mahdollisuuden keskustella kaikkia erikoismuseoita koskevista tavoitteista ja työskennellä yhdessä kulttuuriperintöalan kehittämiseksi. Vastaavasti yhteinen tilaisuus tukisi sitä, että museot voisivat tuloskeskusteluissa ottaa jo ennalta huomioon ne tavoitteet, joita sopimuskaudella pidetään ensisijaisina.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 26: Museovirasto sekä opetus- ja kulttuuriministeriö voisivat käynnistää yhdessä valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa valmistelutyön tuloskeskustelujen

pohjana olevista dokumenteista. Tämä edellyttäisi nykyisen neuvottelumatriisin uudistamista siten, että se huomioisi koko museotoiminnan. Lisäksi matriisiin valittaisiin vuositasolla seurattavat indikaattorit ja luotaisiin niille raportointipohja. Tunnuslukujen valinnassa olisi syytä huomioida myös Kansallismuseon ja Valtion taidemuseon tulosohejauksessa käytettävät tunnusluvut siten, että valtakunnallisten erikoismuseoiden mittarit olisivat tulevaisuudessa mahdollisimman yhdenmukaisia näiden kanssa.

4.5 Museolaajennukset

Valtakunnallisten erikoismuseoiden tilat ovat vaihtelevassa kunnossa. Vain muutamat museot toimivat tiloissa, jotka on varsinaisesti rakennettu museokäyttöön. Uutta museoarkkitehtuuria edustavat lähinnä Rainer Mahlamäen, Ilmari Lahdelman ja Juha Mäki-Jyllilän suunnittelema Luston päärakennus (1994) Punkaharjulla, Juhani Pallasmaan suunnittelema Siida (1997) Inarissa ja Sarlotta Narjusin suunnittelema Sarka (2005) Loimaalla. Lisäksi liikennehistoriallisten museot ovat rakentaneet kustannustehokasta mutta vähemmän näyttävää uutta arkkitehtuuria edustavia uusia museorakennuksia, kuten Ilmailumuseo (1981) Vantaalla ja Mobilia (1992) Kangasalla.

Suurin osa valtakunnallisista erikoismuseoista toimii tiloissa, joita ei alkujaan ole suunniteltu museokäyttöön. Designmuseo on toiminut vuodesta 1978 lähtien Suomen ensimmäisen yksityisen yhteiskoulun eli ns. Brobergin vuonna 1894 valmistuneessa koulurakennuksessa Johanneksen kirkon vieressä Helsingissä. Vastaavasti Arkkitehtuurimuseon toimitalo on vuodelta 1899. Rakennus toimi alkujaan tieteellisten seurojen käytössä, sittemmin Helsingin yliopiston voimistelulaitoksena ja Arkkitehtuurimuseo muutti taloon vuonna 1981. Suomen Urheilumuseon tiloja Olympiastadionilla on laajennettu useita kertoja sen jälkeen, kun museon ovet avattiin jatkosodan aikana vuonna 1943. Suomen käsityön museo on toiminut vuodesta 2000 alkaen peruskorjatussa liikekiinteistössä Jyväskylän Kauppakadulla.

Teollisuuskiinteistöjä on peruskorjattu useiden valtakunnallisten erikoismuseoiden käyttöön. Tekniikan museo sai toimitilat Helsingin vesilaitoksen

suodatinhalleista Vanhankaupunginkoskelta vuonna 1976 ja Lasimuseon tilat peruskorjattiin Riihimäen Lasin entiseen tehdasrakennukseen vuonna 1981. Valokuvataiteen museo ja Teatterimuseo saivat nykyiset tilansa Helsingin Kaapelitehtaalta 1993. Työväen museo Werstaan nykyiset toimitilat peruskorjattiin vuonna 2001 Finlaysonin entiseen puuvillatehtaaseen Tampereelle. Joissain museoissa vanhaa rakennuskantaa on myös merkittävästi laajennettu museota varten. Rautatiemuseo siirtyi Hyvinkäälle vanhan Hangon radan aseman tiloihin vuonna 1974 ja tiloja laajennettiin vuonna 1998. Forum Marinum sijoittui Turun sataman tuntumassa sijaitseviin osuuskaupan ja valtion varastorakennuksiin 1999.

Museoiden nykyiset tilat ovat aina monien kompromissien summia. Vaikka viime vuosina on kulttuuripoliittisessa keskustelussa kritisoitu kulttuurin rahoituksen keskittyvän seiniin, museotoiminnassa kiinteistöt ovat keskeinen voimavara. Niin kokoelmien tallentaminen kuin näyttelytoimintakin ovat täysin sidoksissa käytössä olevaan kiinteistöön: jos tilaa ei ole, ei kulttuuriperintöä voi säästää jälkipolville eikä pysty järjestämään suuria näyttelyitäkään. Useat valtakunnalliset erikoismuseot pyrkivätkin laajentamaan nykyisiä tilojaan ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla ne voisivat entistä paremmin palvella asiakkaitaan. Laajennusten tarpeet, lähtökohdat, perustelut ja mittakaavat vaihtelevat. Merkittävimpiä lisäyksiä tiloihinsa tavoittelevat Arkkitehtuurimuseo, Designmuseum, Ilmailumuseo, Käsityön museo, Mobilia, Rautatiemuseo, Siida, Urheilumuseo ja Teatterimuseo. Lasimuseo ja Valokuvataiteen museo ovatkin ainoat museot, joilla ei selvitystä tehdessä ilmennyt tarvetta lisätiloille.

Arkkitehtuurimuseo ja Designmuseum ovat esittäneet, että niille rakennettaisiin yhteinen lisärakennus museoiden välissä olevalle tontille. Tontti on tällä hetkellä parkkipaikkana. Museoiden yhteiseen Välipala-hankkeeseen liittyen tontille on rakennettu puinen paviljonki osana maailman designpääkaupunkihanketta. Opetus- ja kulttuuriministeriö esitti vuoden 2012 talousarvioon 2,5 miljoonan euron lisämäärärahaa, joka kohdennettaisiin Arkkitehtuurimuseon ja Designmuseumin laajennusosan ja perusrakennuksen vuokrasopimuksiin. Määräraha ei kuitenkaan mahtunut valtion talousarvioon. Toistia vastaisi

Senaatti-kiinteistöt, joka on laatinut alustavan suunnitelman enimmillään 3400 neliön laajennuksesta. Laajennukseen sijoittuisi teknisesti vaativimmat toiminnot, kuten näyttelytilat ja arkistot. Tällä hetkellä Designmuseumilla on päärakennuksessaan käytössä noin 2700 m² ja Arkkitehtuurimuseumilla 1500 m². Nykyisten rakennusten ongelmana on suurten, vaihtuvien näyttelyiden järjestämiseen tarvittavien tilojen puute, vaikeudet kehittää esteettömyyttä ja museoturvallisuutta, henkilökunnan työtilojen hajanaisuus ja yleinen ahtaute. Lisätilalle on olemassa hyvät perustelut.

Selvitysmiehen näkökulmasta lisärakennushankkeessa on kuitenkin kolme ongelmaa. Ensinnäkin uusissa tiloissa pitäisi nykyinen toiminta organisoida uudelleen – lisärahoitusta vuokratuen päälle uudistuksessa tuskin myönnettäisiin. Museoilla ei ole kuitenkaan olemassa vielä minkäänlaisia suunnitelmia siitä, millä tavalla toimintaa yhteisissä tiloissa aiotaan kehittää. Kokemukset museokeskuksista osoittavat, että eri toimijoilla tulee olla jaettu näkemys siitä, miten käytännön yhteistyö järjestetään. Miten esimerkiksi yleisöpalvelun prosessit organisoidaan, entä tukipalvelut, kuinka näyttelyohjelma suunnitellaan tai miten tulot jaetaan? Museot ovat ajatelleet laativansa kaikki tällaiset suunnitelmat vasta, kun poliittinen päätös rakentamisesta on tehty. Marssijärjestyksen pitäisi olla päinvastainen, jotta toiminnan tarkoituksenmukaisuus voidaan varmistaa. On myös mahdollista, että tällainen selvitys johtaa päätökseen yhdistää organisaatiot, mikä taas avaa mahdollisuuksia toisenlaiseen tilasuunnitteluun.

Suunnitelman toinen ongelma on se, että lisärakennus ei poista nykyisten tilojen ongelmia. Vaikka peruskorjauksen yhteydessä voidaan lievittää tila-ahtautea ja löytää uudenlaisia ratkaisuja työtiloihin, museoiden tiloista yhä noin puolet olisi rakennettu 1800-luvulla. Molempien museoiden suuri kertomus liittyy moderniin Suomeen ja suomalaiseen luovaan talouteen. Vaikka museoiden nykyiset rakennukset ovat esteettisesti sieviä ja suojeltuja arvorakennuksia, ne eivät tarjoa näyttävää, museon näyttelytoimintaan linkittyvää ympäristöä kummallekaan toimijalle. Vuosien saatossa museoilla on toki ollut myös suunnitelmia uudisrakennuksista, jotka ovat kariutuneet eri syistä. Nyt suunniteltu välipala onkin

epäonnistuneiden uudisrakennusten jälkeen poliittisesti mukiinmenevä kompromissi, jonka toteuttaminen olisi vain näennäisesti helpompaa kuin uuden museoinvestoinnin.

Hankkeen kolmas ongelma on sen rahoitus. Sekä Arkkitehtuurimuseon että Designmuseon julkinen tuki on lähes kokonaan opetus- ja kulttuuriministeriön varassa. Vuonna 2010 nämä kaksi museota saivat 31 prosenttia valtakunnallisille erikoismuseoille suunnatusta tuesta. Mikäli tähän lisättäisiin vielä 2,5 miljoonan euron kiinteistöavustus, se tarkoittaisi 42 prosentin rahoitusosuutta. Kumpikin museo saisi silloin noin viisi kertaa suurempaa tukea kuin muut valtakunnalliset erikoismuseot keskimäärin. On kulttuuripoliittisesti kyseenalaista rahoittaa kahta erikoismuseotoiminnan osa-aluetta näin voimakkaasti muita alueita enemmän. Kaiken lisäksi Helsingin kaupunki ei osallistu museoiden rahoitukseen millään tavalla.

Samaan aikaan Espoon kaupunki on suunnitellut Tapiolaan uutta designkeskusta. Idea-asteella olevan Wirkkala-Akatemian konseptiin kuuluvat näyttely- ja museotoiminnan rinnalla tulevaisuushautomo ja laaja kansainvälinen toiminta yhteistyössä muun muassa Espoossa toimivien yritysten tuotekehittelyyn liittyen. Hanke liittyy myös Espoon kaupunkikulttuurin kehittämiseen, Aalto-yliopiston toimintojen keskittämiseen Otaniemeen ja länsimetron valmistumiseen, joka tuo Tapiolan lähemmäs pääkaupungin keskustaa. Wirkkala-Akatemian konsepti on kiinnostava ja siihen sisältyvä tulevaisuusajattelu sopisi yhtä hyvin osaksi Designmuseon ja Arkkitehtuurimuseoiden toimintaa. Selvitysmiehen näkökulmasta olisi järkevää tutkia, voitaisiinko näitä hankkeita yhdistää. Voitaaisiinko näille kahdelle museolle rakentaa Tapiolaan suuri, korkeatasoiset museovaatimukset täyttävä uudisrakennus, jolloin tilakysymykset tulisivat kerralla ratkaistua? Vastaavasti Espoon kaupungin tulisi osallistua museon kiinteistökustannuksiin, jolloin Designmuseon ja Arkkitehtuurimuseon rahoituksellinen pohja monimuotoistuisi lähemmäs muita valtakunnallisia erikoismuseota. Weegee-talon yleisömäärät todistavat, että Tapiola ei ole liian syrjäinen sijainti museoille. Espoo on lisäksi maan toiseksi suurin kaupunki, eikä siellä toimi vielä ainuttakaan valtakunnallista erikoismuseota.

Saamelaismuseumo Siidalla on myös ollut laajennushanke vireillä jo useita vuosia. Museo toimii Senaatti-kiinteistöjen tiloissa, jotka alkujaan suunniteltiin liian pieniksi. Tuolloin arveltiin, että Siidassa työskentelisi viisi työntekijää saamelaismuseumossa ja viisi Ylä-Lapin luontokeskuksessa. Tällä hetkellä Siidassa on noin 20 työntekijää ja sesonkiaikaan yli 30. Laajennuksen tarkoituksena on lisätä tiloja saamelaisalueen kulttuuriympäristöyksikölle, kokoelmille, ravintolalle, museokaupalle ja toimistoon. Laajennuksen kokonaispinta-ala olisi 1420 m² ja lisävuokran arvioitu tarve noin 310 000 euroa. Laajennuksesta on olemassa jo alustavat Juhani Pallasmaan luonnokset.

Selvitysmiehen näkökulmasta Siidan laajennusosa on hankkeena perusteltu. Valtakunnallisena erikoismuseona Siida on löytänyt hyvin paikkansa ja museo on pärjännyt hienosti sekä taloudellisesti että sisällöllisesti. Museon omarahoitusosuus on yksi parhaista. Nykyiset yleisötilat eivät ole riittävän suuret matkailijavirtoihin nähden ja työtiloja joudutaan vuokraamaan muista kiinteistöistä. Lisäksi laajennus on ehdoton edellytys sille, että Kansallismuseon saamelaiskokoelmat voitaisiin siirtää Siidaan – tästä tulisi tehdä päätös samassa yhteydessä, kun laajennuksen rahoituksesta päätetään. Aluepoliittisesti hankkeen heikkoutena on vain se, että Saamelaiskulttuurikeskus Sajos on avattu vuonna 2012 yleisölle. Uuden suuren rakennusinvestoinnin saaminen Inarin kirkonkylään voi olla vaikeasti perusteltavissa heti Sajoksen valmistumisen jälkeen. Museopoliittisesta näkökulmasta lisärakennus on kuitenkin perusteltu ja lisävuokrasta huolimatta museon omarahoitusosuus jäisi silti selvästi keskiarvon yläpuolelle.

Mobilia on suunnitellut toimintansa mittavaa laajentamista tulevien vuosien aikana. Mobilian Autokylään pyritään kokoamaan myös sellaisia kaupallisia palveluita, jotka eivät sovellu säätiön tehtäviin. Museon tavoitteena on vahvistaa erityisesti elämyspalveluitaan, mikä edellyttää museon keskustalon laajentamista. Myös uudisrakentamista energiatehokkuudeltaan heikon rakennuksen tilalle harkitaan. Mobilian tavoitteena on saada laajennuksella ja tilojen uudelleenjärjestelyillä noin 1600–1800 m² lisää tilaa. Tämä mahdollistaisi nykyistä laajemmat näyttely- ja kokoelmatilat. Näkyvimpänä muutoksena olisi parempien tilojen löytäminen Rally Hall of Famea

varten. Laajennus rahoitettaisiin lainarahalla ja ministeriöiden mahdollisilla avustuksilla (LVM, OKM).

Mobilian laajennus on vireillä olevista hankkeista taloudellisesti parhaiten argumentoitu. Laajennuksen suunnittelussa on otettu huomioon tarvittava ansaintalogiikka, mukana tulee olemaan yksityistä rahoitusta ja museolla on hankkeessa myös oma riski. Hankkeen kustannuksiin ei voi kuitenkaan tässä yhteydessä ottaa kantaa, koska kustannusarviota ei ole. Rallin voi myös katsoa olevan kansainvälisesti kiinnostava osa suomalaista urheiluperintöä. Hanke ei välttämättä kuulu opetus- ja kulttuuriministeriön sivistyspoliittisten kärkitavoitteiden joukkoon, mutta moniin muihin hankkeisiin verrattuna laajennus lienee myös edullisimmasta päästä.

Suomen Ilmailumuseolla on valmisteilla mittava laajennushanke. Museolla on kolme vaihtoehtoista suunnitelmaa, jotka sisältävät vanhojen hallien peruskorjaamista, uuden näyttelyhallin rakentamista tai muualta hankittavia varastotiloja. Kustannusarviot laajennuksille vaihtelevat 4–8 miljoonassa eurossa ja museon tavoitteena on uudistusten myötä yltää 50 000 vuosittaiseen kävijään. Lähtökohta laajennukselle on kehäradan valmistuminen vuonna 2014, jolloin Aviapoliksen tunneliasema avautuu museon viereen. Aseman lähistölle tullaan rakentamaan runsaasti toimisto- ja liiketiloja, jotka muuttavat metsittynyttä miljöötä. Lisäksi nykyisten lämmittämättömien näyttelyhallien olosuhteet ovat niin huonot, että lentokoneiden säilyvyys on vaarassa. Museo haluaisi kaupunkikuvallisistakin syistä purkaa vanhat varastoina toimivat rättihallinsa.

Luvussa 3.4 käsitellään Ilmailumuseon heikkoa taloudellista tilannetta. Selvitysmiehen mielestä nykyisten näyttelyhallien peruskorjaukselle on olemassa selvät museaaliset perusteet, mutta laajennuksen taloudelliset edellytykset eivät ole kovin hyvät. Museo laskee tilainvestointien lisäävän merkittävästi kävijämäärää ja parantavan tätä kautta taloudellista tulosta, vaikka luultavammin lisärakentaminen ja lämmityskulut johtavat päinvastaiseen tilanteeseen. Selvitysmiehen mielestä museon kehittämistä tulisi viedä ensisijaisesti eteenpäin luvussa 3.4 kuvatuin keinoin ja palata lisärakentamiseen siinä vaiheessa, kun museon talous on saatu oikaistua.

Myös Rautatiemuseo on valmistellut museokiinteistöjensä laajennusta jo useita vuosia. VR on jo sitoutunut rakentamaan näyttelytiloihin laajennussii-ven, johon voitaisiin sijoittaa konsernin 150-vuotisjuhliin kunnostettu museojuha juhluvuoden tapahtumien jälkeen. Museon tilatarpeiden kannalta uudet kalustohallit eivät olisi kuitenkaan ensisijaisia. Museon kokoelmatilat ovat puutteelliset, museon kirjasto ja arkisto on sijoitettu esteellisiin tiloihin veturitallin torniin ja henkilökunnan työtilat ovat täysin riittämättömät. Lisäksi vaihtuville näyttelyille on vain yksi huone, jota käytetään myös kokoustilana. Rautatiemuseon vieressä on tontti, johon on kaavoitettu museolle enintään 6000 m² laajennus.

Rautatiemuseon lähtökohdat laajennukseen ovat Ilmailumuseota paremmat, koska museolla on lisärakentamiseen varattuna omia pääomia toista miljoonaa euroa. Lisäksi rakennuskustannuksia voidaan mahdollisesti jakaa valtion, VR:n ja Hyvinkään kaupungin kanssa. Tilatarpeiden kannalta Rautatiemuseon laajennus olisi erittäin perusteltu, mutta sellaisia suunnitelmia ja laskelmia, joihin voisi tämän selvityksen puitteissa ottaa kantaa, ei ole toistaiseksi tehty. Museon tulisi jalostaa suunnitelmiaan pidemmälle ja pyrkiä aktiivisesti löytämään ratkaisuja vaka-vaan tilaongelmaansa.

Suomen Urheilumuseon tiloja suunnitellaan laajennettavaksi Stadionin peruskorjauksen yhteydessä. Museon lisätilan tarve on noin 620–760 m². Laajennuksen tarkoituksena on saada suurempi vaihtuvien näyttelyiden tila, työpajatila, luentosali, toimistotilaa ja säilytystiloja. Vaihtuvien näyttelyiden tila on tällä hetkellä niin pieni, että museo ei esimerkiksi pysty osallistumaan kansainväliseen näyttelyvaihtoon. Vastaavasti suurempi luentosali vahvistaisi Urheilumuseon mahdollisuuksia tarjota oheispalveluita Olympiastadionilla järjestettävien tilaisuuksien yhteydessä.

Selvitysmiehen mielestä laajennushanke on perusteltua toteuttaa Stadionin peruskorjauksen yhteydessä. Stadionin kunnostuksen tavoitteena on tehdä Olympiastadionista aiempaa elävämpi ympäristö, millä on suuri merkitys myös Urheilumuseon menestykselle. Hankkeet kulkevat käsi kädessä.

Suomen käsityön museo on toiminut nykyisissä tiloissaan vuodesta 2000. Museon omistaa Jyväskylän kaupunki, jolla on omia tarpeitaan keskittää kult-

tuuripalveluita ja tiivistää palveluverkkoaan. Kaupunkiorganisaatio on suunnitellut erilaisia mahdollisuuksia, joissa Jyväskylän taidemuseon ja Suomen käsityön museon tiloja voitaisiin sijoittaa muiden kaupungin tilojen yhteyteen tai mahdollisesti yhdistää yhdeksi ”citymuseoksi”. Näistä suunnitelmista ei ole kuitenkaan olemassa konkreettisia suunnitelmia, joihin tässä selvityksessä voitaisiin ottaa suoraan kantaa. Ilmeisesti tavoitteena on pikemminkin supistaa kuin laajentaa nyt käytössä olevia tiloja.

Yleisesti ottaen on tärkeää, että valtakunnallisen erikoismuseon toiminta on riittävän itsenäistä ja omaleimaista kuntaorganisaation sisällä ja valtakunnallinen näkökulma tulee esiin. Yhteisiin näyttelytiloihin siirtyminen taidemuseon kanssa johtaisi ainakin avoinnapidon uudelleenorganisointiin. Tällaisen mallin toteutuessa opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi erikseen arvioida, pystyykö Suomen käsityön museo uudessa järjestelyssä hoitamaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävää.

Teatterimuseon nykyiset tilat riittävät nykyisiin tarpeisiin, mutta mahdollisen esittävien taiteiden museon perustaminen johtaisi uusien tilojen etsimiseen. Yhtenä vaihtoehtona voi pohtia vaikkapa Kulttuurien museolta vapautuvia tiloja Tennispalatsissa. Esittävien taiteiden museoon on tässä selvityksessä esitetty yhdistettäväksi Kansallisen Audiovisuaalisen Arkiston ylläpitämää Elävän Kuvan museota, joka joutunee lähitulevaisuudessa luopumaan nykyisistä tiloistaan. Mikäli esittävien taiteiden museo ei etene, tulisi Elävän Kuvan museon tilakysymykset ratkaista erillisenä asiana siten, ettei näyttelytoiminta kokonaan keskeydy.

Lisäksi useilla muillakin valtakunnallisilla erikoismuseoilla on pienempiä laajennussuunnitelmia. Esimerkiksi Lusto suunnittelee rakentavansa pienen tukkikämpän ja Forum Marinum on suunnitellut veneiden säilytykseen keskittyvää kokoelmahotellia sekä etsinyt yhdessä turkulaisten museoiden kanssa uusia ratkaisuja pienesineistön säilyttämistä varten. Myös Tekniikan museolla on huolia hajasijoitettujen säilytystilojensa kanssa ja säilytystilojen järkipäistämiseen tulisi löytää uusia ratkaisumalleja. Työvänmuseo Werstas on Kuurojen museon fuusion seurauksena hankkinut lisää toimisto- ja säilytystiloja ja museon tavoitteena on siirtää kokoelmiaan tila-

päisistä varastoista Tampereen kaupungin suureen kokoelmakeskukseen.

Valtakunnallisten erikoismuseoiden kokoelmatiloissa on paljon kehittämistarpeita, vaikka suurin osa museoiden laajennussuunnitelmista tuntuu tällä hetkellä liittyvän yleisöpalveluun. Kokoelmatilojen osalta olisi järkevintä toteuttaa mittaluokaltaan suuria yhteishankkeita, joissa säilytystilojen ja kokoelmanhallinnan kustannuksia voidaan jakaa. Alueellisesti toimivat kokoelmakeskukset, joihin voi sijoittaa sekä kunnallisten, yksityisten että valtion museoiden aineistoa, olisivat kustannustehokkaina ratkaisuin tarpeen eri puolilla maata. Kokoelmakeskusten suunnittelussa tulisikin lähtökohtana olla niiden joustava yhteiskäyttöisyys ja avoimuus erilaisille säilytystiloja tarvitseville museoille. Tämän tulisi olla myös opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksen ehtona.

Muista kiinteistöhankeista voi mainita Saran suunnitelman yhdistää Helsingin yliopiston ylläpitämä Viikin maatalousmuseo ja Mustialan maatalousmuseo Suomen maatalousmuseosäätiön siipien suojiin. Tavoitteena olisi jatkaa näyttelytoimintaa kaikissa kolmessa toimipisteessä. Mikäli suunnitelmat toteutuvat, Suomen maatalousmuseosäätiön toiminta hajautuisi siis useille paikkakunnille ja moneen eri kiinteistöön. Suunnitelman vahvuus on maataloushistoriallisten kokoelmien yhdistämisessä mutta heikkous kokonaiskustannuksissa, joita fuusio pikemminkin nostaa kuin laskee. Erillisten museo-kohteiden vetovoimaisuus tuskin paranisi nykyisestä. Selvitysmiehen näkökulmasta museofuusiosta olisi viisainta etsiä sellaista ratkaisua, jossa kolmelta paikkakunnalta kertyvissä tilakustannuksissa pystyttäisiin säästämään. Sarkan resurssien hajottaminen kolmeen eri toimipisteeseen ei vaikuta taloudellisesti aivan tarkoituksenmukaiselta suunnitelmalta.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 27: Espoon kaupunki, Designmuseo ja Arkkitehtuurimuseo voisivat käynnistää vaihtoehtoisen tilaselvityksen, jonka tarkoituksena olisi kartoittaa mahdollisuuksia rakentaa edellä mainituille museoille uusi yhteinen museorakennus Espooseen länsimetron valmistuttua. Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi tukea toimijoita

yhteisen tahtotilan löytämisessä. Rakennuksen rahoituksesta vastaisivat ministeriö ja Espoon kaupunki yhdessä.

4.6 Harkinnanvaraiset toiminta-avustukset

Museoiden harkinnanvaraiset toiminta-avustukset rahoitetaan veikkausvoittovaroista. Veikkausvoittovarojen käyttöön kohdistuu ennakkotietojen perusteella kovia paineita, koska muun muassa Valtion taidemuseota ollaan hallitusohjelman mukaisesti säätiöimässä ja siirtämässä sen rahoitus budjettivaroista veikkausvoittovaroihin. Tämä voi tapahtua vuonna 2014 ja sen seurauksena jaettavan määrä vähenisi kaikilta kulttuurin osa-alueilta. Tämä on erittäin valitettavaa museotoiminnan ja koko kulttuurialan näkökulmasta.

Päätöksiä asiassa ei ole tehty eikä selvitysmiehellä ole minkäänlaista ennakkokäsitystä siitä, kuinka suuria paineita harkinnanvaraisiin avustuksiin lopulta kohdistuu. On kuitenkin todennäköistä, että avustuksia joudutaan leikkaamaan jo ennen mahdolliseen tulosneuvottelumenettelyyn siirtymistä. Leikkauspaineista johtuen tähän raporttiin on ylipäättään sisällytetty vähän esityksiä määrärahojen lisäyksistä ja painopiste on rakenteellisissa uudistuksissa. Selvitysmiehen mielestä jonkinlaisena yleisenä lähtökohtana leikkauksissa tulisi olla rakenteellisten uudistusten toteuttaminen juustohöylällä tehtävien leikkausten sijaan. Leikkausten toteutuksessa keskeisiä arvoja olisivat tällöin laitosten väliset vertailut, oikeudenmukaisuus ja rahoituksen monipuolisuus siitä näkökulmasta, että oma varainhankinta ja muiden rahoittajien panos vahvistaisivat myös ministeriön sitoutumista rahoitukseen.

Luvussa 4.2 esitetään valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoituksen uudistamista tuloskeskusteluihin pohjautuvaksi. Järjestely liittyisi toisaalta korotetun valtionosuuden käyttöön mutta vähintään yhtä paljon harkinnanvaraisiin toiminta-avustuksiin, joiden avulla rahoitetaan suurinta osaa valtakunnallisista erikoismuseoista. Harkinnanvaraiset toiminta-avustukset perustuvat museolakiin, jonka 2. luvun 4 a §:n mukaan ”opetusministeriö voi valtion talousarvion rajoissa myöntää valtionavustusta erikoismuseoiden erityistehtävien hoitamista varten”. Tällä lauseella

ei kuitenkaan ole tarkoitettu vain valtakunnallisia erikoismuseoita vaan myös muita erikoismuseoita. Opetus- ja kulttuuriministeriö on valtakunnallisten erikoismuseoiden lisäksi tukenut viime vuosina harkinnanvaraisin toiminta-avustuksin Ainola-säätiötä, Alvar Aalto -museota, Hotelli- ja ravintolamuseota, Lenin-museota, Mannerheim-museota, sekä ranskalaista Maison Louis Carréta.

Harkinnanvaraisen toiminta-avustuksen sitominen osaksi tuloskeskusteluja muuttaa rahoitusinstrumentin luonnetta merkittävästi. Siitä tulee selkeästi valtakunnallisiin tehtäviin ja tuloksellisuuteen perustuvaa rahaa, jolla on toiminnan vaikuttavuutta korostavat kriteerit. Tavoitteena on irtautua 1990-luvun alun tilanteesta, jolloin osa museoista pääsi harkinnanvaraisen avustuksen piiriin siksi, että niiden rahoitusasema olisi muuten heikentynyt rahoituksen muuttuessa valtionosuuspohjaiseksi. Pienten museoiden harkinnanvaraiset avustukset eivät ole enää vertailunäkökohdin kovin hyvin perusteltuja eikä ministeriön ole hallinnollisestikaan järkevää ryhtyä vastaamaan pienten museoiden tulosohjauksesta.

Tässä selvityksessä lähdetään siitä ajatuksesta, että harkinnanvaraisen rahoituksen ehtoja tiukennettaisiin siten, että rahoitus olisi jatkossa rajattu valtakunnallisen erikoismuseon ehdot täyttävälle museoille. Valtion rahoitus museotoimintaan virtaviivaistuisi, jos Museovirasto myöntäisi ei-ammattillisten museoiden määrärahat, ammatillisten museoiden perusrahoitus ohjattaisiin pääosin museolain mukaisina valtionosuuksina ja harkinnanvaraisia avustuksia myönnettäisiin vain valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit täyttävälle kohteille. Harkinnanvaraisen rahoituksen loppuminen kuitenkin aiheuttaisi vakavia ongelmia tätä tukea nyt saaville museoille ja pahimmillaan aiheuttaisi museotoiminnan ajamisen alas. Selvitysmiehen mielestä jokaisen museon kohdalla tulisi etsiä luonteva ratkaisu, joka mahdollistaisi toiminnan jatkamisen tarvittaessa erilaisista lähtökohdista.

Ainola-säätiö vastaa Sibeliuksen kotimuseon hoidosta. Museorakennus on valtion omaisuutta ja Museoviraston vastuulla. Esimerkiksi Kansallismuseon konservattorit huolehtivat museoesineistön kunnosta. Ainola-säätiön avustus voitaisiin järjestää osaksi Museoviraston budjettia, mikä vahvistaisi tilaajanäkökulmaa museon hoidossa. Museon avoinnapito on kaik-

kein toimivinta hoitaa säätiön toimesta myös jatkossa.

Alvar Aalto -museo on resurssiltaan keskimääräistä valtakunnallista erikoismuseota suurempi. Vuonna 2011 opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi museolle 500 000 euron harkinnanvaraisen avustuksen ja valtionosuus oli 371 396 euroa. Museon kävijämäärä oli vuonna 2010 hieman alle 30 000 ja omien tuottojen osuus noin 20 % valtakunnallisten erikoismuseoiden keskiarvojen mukaisesti.

Alvar Aalto -museon toiminta täyttää pääpiirteissään valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit, mutta toimialue lomittuu Arkkitehtuurimuseon toimialueeseen eikä yhteen arkkitehtiin keskittyvä kokoelmavastuu ole riittävän laaja tässä selvityksessä esitettyjen kriteerien perusteella. Museon brändi on vahva – arkkitehtuuriperinnön kansainvälisellä kentällä Alvar Aallon tuotanto on vetovoimaisempaa kuin muiden suomalaisten arkkitehtien yhteensä. Selvitysmiehen näkemyksen mukaan museon toiminta onkin niin laajaa ja merkittävää, että valtion harkinnanvaraisten toiminta-avustusten jatkamiselle ei oikein ole muita vaihtoehtoja.

Harkinnanvaraisen tuen jatkamista Alvar Aalto -museolle voi perustella sekä poikkeuksellisen vahvalla kansainvälisellä kiinnostuksella että toiminnalla, joka laajuutensa puolesta rinnastuu kiistatta valtakunnallisiin erikoismuseoihin. Museon kanssa voisi käydä tuloskeskustelutkin valtakunnallisten erikoismuseoiden tapaan. Pitkällä tähtäimellä olisi kuitenkin järkevää löytää Alvar Aalto -museon, Arkkitehtuurimuseon ja Designmuseon roolien ja tilaratkaisujen pohjalta sellainen kokonaisratkaisu, jossa Alvar Aalto -museon toimintojakin voisi kehittää valtakunnallisena erikoismuseona. Esimerkiksi Arkkitehtuurimuseon toimintojen yhdistäminen Alvar Aalto -museon vahvaan brändiin toisi molemmat arkkitehtuuriin keskittyvät museot erikoismuseojärjestelmän piiriin. Selvitysmiehellä ei ole kuitenkaan tähän konkreettista ehdotusta. Lyhyellä tähtäimellä toimivin ratkaisu on museoiden kehittäminen erillisinä, tiivistä yhteistyötä tekevinä organisaatioina.

Hotelli- ja ravintolamuseo on Kaapelitehtaalla toimiva pieni erikoismuseo, jolle opetus- ja kulttuuriministeriö vuonna 2011 myönsi 120 000 euron harkinnanvaraisen avustuksen ja valtionosuutta 114 389 euroa. Tämä on hieman enemmän kuin pienimmän

valtakunnallisen erikoismuseon, Ilmailumuseon saama tuki. Lisäksi Helsingin kaupunki vastaa museon kiinteistökuluista. Muita rahoittajia ovat Haaga-Instituutti -säätiö ja Altia Oyj. Julkisen rahoituksen osuus Hotelli- ja ravintolamuseossa on poikkeuksellisen suuri, vuonna 2010 noin 96 prosenttia. Se on enemmän kuin yhdelläkään valtakunnallisella erikoismuseolla samana vuonna. Museon kävijämäärä on jäänyt 2000-luvulla hyvin alhaiseksi: kävijöitä on ollut yleensä reilut 3000. Sen sijaan museolla on erittäin laaja noin 150 000 objektin kokoelma.

Hotelli- ja ravintolamuseo ei täytä valtakunnallisen erikoismuseon kriteerejä. Selvitysmiehen mielestä edellytyksiä harkinnanvaraisen avustuksen jatkamiselle vuodesta 2014 alkaen ei enää ole vaan museolle tulisi löytää muita rahoitusvaihtoehtoja. Harkinnanvaraisen tuen jatkaminen olisi ongelmallista rahoitusjärjestelmän oikeudenmukaisuuden näkökulmasta: Suomessa toimii useita pieniä erikoismuseoita ilman harkinnanvaraisia toiminta-avustuksia. Selvityksen yhteydessä ei ole löytynyt luontevaa ratkaisua museon tulevaisuuden turvaamiseksi, joskin tiiviimpi yhteistyö alan oppilaitosten ja yritysten kanssa ovat mahdollisia kehityssuuntia. Museon kokoelmissa on paljon yhtymäkohtia kulttuurihistoriallisten museoiden kanssa ja yhtenä mahdollisuutena voisi olla museotoiminnan yhdistäminen Helsingin kaupunginmuseoon.

Lenin-museo on Tampereella toimiva pieni erikoismuseo, jolle opetus- ja kulttuuriministeriö vuonna 2011 myönsi 80 000 euron harkinnanvaraisen avustuksen ja valtionosuus oli 57 195 euroa. Tampereen kaupunki vastaa museon kiinteistökuluista. Museon vuosittainen kävijämäärä on ollut yli 10 000 ja julkisen rahoituksen osuus 80 %, mikä vastaa valtakunnallisten erikoismuseoiden keskiarvoa. Lenin-museo on yksi Suomen kansainvälisesti tunnetuimmista museoista, jonka esittelemään neuvostoperintöön liittyy runsaasti eksoottista vetovoimaa. Museolla on kolme vakituista työntekijää ja pientä organisaatiota kannattaisi vahvistaa yhdistämällä museo osaksi suurempaa toimijaa. Selvityksen yhteydessä on kartoitettu alustavasti mahdollisuutta yhdistää Lenin-museo osaksi Työväenmuseo Werstaan toimintaa. Tällöin museon rahoitus pitäisi siirtää valtakunnalliselle erikoismuseolle.

Lenin-museon toimintaa jatkettaisiin Tampereen työväentalon salissa, jossa Lenin ja Stalin tapasivat toisensa ensimmäisen kerran vuonna 1905. Museon tilat ovat kuitenkin tulleet peruskorjauskuntoon ja 1980-luvulla valmistunut perusnäyttely tiensä päähän. Näyttely on museohistoriallisesti kiinnostava, mutta tämän päivän näkökulmasta olisi perusteltua muuttaa museon profiilia siten, että se kertoisi monipuolisemmin Neuvostoliiton historiasta ja Suomen suhteista Neuvostoliittoon. Tästä huolimatta Lenin-museon omintakeisuus, omaperäisyys ja brändi tulisi muu- tokassa säilyttää vahvoina. Museoiden tulisi selvittää museo-organisaation yhdistämisen vaihtoehdot, peruskorjauksen ja näyttelyuudistuksen toteutus sekä tehdä uudesta toimintamallista esitys keskeisille rahoittajille: opetus- ja kulttuuriministeriölle ja Tampereen kaupungille maaliskuun 2013 loppuun mennessä.

Mannerheim-museo on Ullanlinnassa toimiva kotimuseo, joka esittelee marsalkka Mannerheimin elämää. Museo ei ole valtionosuuden piirissä, koska sillä on vain yksi museoammatillisesti koulutettu työntekijä. Sen sijaan vuonna 2011 museolle myönnettiin 60 000 euron avustus. Myös Helsingin kaupunki tukee museota. Suurimman osan rahoituksesta kattoi kuitenkin museon omistava Mannerheim-säätiö, jonka pääasiallinen tehtävä on myöntää stipendejä lupaaville suomalaisille upseereille mahdollistaen heidän koulutuksensa ulkomaisissa sotakorkeakouluissa. Säätiön tuotoista noin 40 prosenttia käytetään museon ylläpitämiseen. Museossa on viime vuosina käynyt vajaat 10 000 kävijää ja oma tulonhankinta kattaa noin viidenneksen kustannuksista. Vaikka museon rahoitus ei ole tällä hetkellä valtionosuuksien puitteissa mahdollista, museolla on kansallisesti erityinen merkityksensä. Rahoitusjärjestelmän johdonmukaisuuden kannalta opetus- ja kulttuuriministeriö ei ole kuitenkaan sopivin taho huolehtimaan museon pienestä toiminta-avustuksesta. Selvitysmiehen mielestä rahoituksen voisi siirtää Sotamuseon jaettavaksi, joka myöntää jo nyt rahoitusta ns. aselajimuseoille suunnilleen saman mittaluokan vuosiaavustuksina. Sotamuseo myös ohjaa ja neuvo oman alansa museoita, mikä mahdollistaisi Mannerheim-museolle myös monipuolisen museoammatillisen tuen.

Maison Louis Carré on noin 40 kilometriä Pariisista lounaaseen sijaitseva Alvar Aallon suunnittelema

asuintalo. Taloa pidetään yhtenä merkittävimmistä Alvar Aallon suunnittelemista yksityiskodeista. Suomen Kulttuurirahasto rahoitti rakennuksen oston sekä kunnostuksen, ja talosta huolehtii Association Alvar Aalto en France -yhdistys. Maison Carré avattiin yleisölle syyskuussa 2007, ja se tekee Ranskassa tutuksi suomalaista arkkitehtuuria ja designia. Opetus- ja kulttuuriministeriö on tukenut tätä toimintaa. Selvitysmiehen mielestä olisi perusteltua, jos avustukset talon toimintaan ohjattaisiin jatkossa Alvar Aalto-museon kautta, jolla on myös parhaat edellytykset tukea sisällöllisesti talon toimintaa.

Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 28: Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi muuttaa museoiden harkinnanvaraisten toiminta-avustusten ehtoja vaihteittain siten, että rahoitusta myönnettäisiin jatkossa vain valtakunnallisille erikoismuseoille.

Toimenpide-ehdotus 29: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi siirtää Ainola-säätiön rahoituksen Museoviraston budjettiin, joka tilaisi säätiöltä museon yleisöpalvelut siten, että toiminta jatkuisi nykyisellään.

Toimenpide-ehdotus 30: Hotelli- ja ravintolamuseo, Helsingin kaupunginmuseo ja opetus- ja kulttuuriministeriö voisivat käynnistää vuoropuhelun Hotelli- ja ravintolamuseon toiminnan taloudellisten edellytysten varmistamiseksi tulevaisuudessa.

Toimenpide-ehdotus 31: Lenin-museo ja Työväenmuseo Werstas voisivat käynnistää museofuusion suunnittelun. Tavoitteena olisi, että museot antaisivat esityksen museoiden yhdistämisestä sekä Lenin-museon näyttelyn ja tilojen uudistamisesta opetus- ja kulttuuriministeriölle maaliskuun 2013 loppuun mennessä. Yhteiseen organisaatioon voitaisiin siirtää vuoden 2014 alusta.

Toimenpide-ehdotus 32: Opetus- ja kulttuuriministeriö ja puolustusministeriö voisivat neuvotella Mannerheim-museon avustuksen siirtämisestä Sotamuseon jaettavaksi.

Toimenpide-ehdotus 33: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi jatkossa ohjata Maison

Louis Carrén rahoituksen Alvar Aalto -museon kautta. Alvar Aalto -museolle myönnettäisiin harkinnanvaraisia toiminta-avustuksia myös jatkossa.

4.7 Aika huonoja vaihtoehtoja

Tässä selvityksessä on esitetty useita toimenpiteitä, joiden avulla valtakunnallista erikoismuseojärjestelmää voitaisiin vahvistaa vastaamaan entistä paremmin yhteiskunnan tarpeisiin. Selvityksen keskeisiä ajatuksia on se, että valtakunnallisia erikoismuseoita tarkasteltaisiin tehtäväperusteisesti eikä museohierarkian näkökulmasta. Valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit määrittelisivät ne raamit, joiden puitteissa museot toimintaansa kehittäisivät. Selvityksessä otetaan myös kantaa siihen, millä alueilla valtakunnallisia erikoismuseoita tarvitaan ja millä ei.

Lisäksi selvityksessä esitetään rahoitusjärjestelmän kehittämistä tulosperusteiseksi, jolloin rahoittajalla on paremmat mahdollisuudet myös ohjata museoita. Myös lukuisten yksittäisten toimenpide-ehdotusten lähtökohtana on se, että museot olisivat aiempaa järkevämmän tuloksellisen työhönsä keskittyneitä, yhteistyökykyisiä ja riittävän suuria selviytymään tehtävistään. Pienissä yksiköissä osaaminen häviää hallintoon, mittakaavaedut jäävät saavuttamatta, iskunkestävyyttä ei ole eikä monipuolista osaamis-pohjaa synny. Varsinkin valtakunnallisesti merkittävä toiminta edellyttää museolta myös riittävää kokoa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että näiden museoiden määrä on pidettävä kohtalaisen rajattuna.

Osa selvityksen toimenpide-ehdotuksista ja ajatuksista voi tuntua röyhkeiltä, kun niitä tarkastelee vain yksittäisen museon näkökulmasta. Selvityksen lähtökohtana on kuitenkin ollut museokentän vahvistaminen kokonaisuutena, jossa pienetkin ratkaisut ovat merkittäviä kokonaisuuden kannalta. On hyvä pohtia lyhyesti, millaisia vaihtoehtoja avautuu, jos museokentän annetaan kehittyä ilman ohjausta eikä selvityksen esityksiä toteuteta.

Valtakunnallisen erikoismuseon kriteerit ovat olleet osin julkilausumattomia ja osin perustuneet lainsäädännön ympäröiväisiin muotoiluihin sekä vuoden 1985 vanhentuneeseen erikoismuseotyöryhmän raporttiin. Tällä linjalla jatkaminen johtaa

käytännössä siihen, että uusia valtakunnallisia erikoismuseoita tullaan nimeämään harkitsemattomasti sen mukaan, mikä hanke saa riittävän tuen taakseen. Järkevät hankkeet eivät välttämättä menesty ja jokainen uusi epä johdonmukainen nimitys helpottaa seuraavan läpimenoa. Lopputuloksena on yhä enemmän ja yhä pienempiä yksiköitä. Samalla korotusta valtionavusta alkaa tulla rahoituksen normi niin erikoismuseoille kuin muillekin museoille, kun maakuntamuseot vahvistuvat kuntaliitosten myötä ja paineet rahoitusjärjestelmän täysremonttiin kasvavat. Pienten museoiden vaikuttavuus jää heikoksi ja rahoitustilanteen vaikeutuessa ne pystyvät vain leikkaamaan toimintamäärärahojaan ja samalla supistuu vaikuttavuuskin minimiin.

Kriteerien puuttuminen johtaa taas siihen, että valtakunnallinen koordinaatio kärsii ja keskittyy osin näennäisyyksiin. Vaikka informaatio-ohjaus toimisi, museoiden ei tarvitse ottaa neuvotteluja kovinkaan vakavasti: riittää, kun paperit ovat kunnossa, museo esittää toimivansa valtakunnallisesti ja keskittyy hupenevien resurssien myötä seinänsä pystyssä pitämiseen. Samalla jatkuvat yksittäisten laitosten huonot käytännöt: kokoelmien heikko liikkuvuus, päällekkäiset tallennusalueet ja ylitalennus, kilpailu lahjoituksista, näennäistavoitteiden korostaminen, yleistyön alisuorittaminen sekä varomaton taloudenpito. Museoiden vertailtavuutta ei ole ja rahoituksen kohdentaminen perustuu enemmän mielikuviin ja historiallisiin nautintaoikeuksiin kuin läpinäkyvyyteen, mitattaviin tuloksiin tai oikeudenmukaisuuteen.

Käytännössä nykyinen tilanne ei ole tietenkään niin synkkä kuin edellä kuvataan. Tätä selvitystä tehdessä näyttää kuitenkin siltä, että seuraavat vuodet tulevat olemaan taloudellisesti vaikeita museoiden näkökulmasta ja vaikeitakin ratkaisuja on nyt vain tehtävä. Sitä, millaiseksi julkisen talouden tilanne ja kulttuurin rahoitus muotoutuvat 2010-luvun jälkipuoliskolla, ei tiedä vielä kukaan. Osa tämän selvityksen esityksistä on sellaisia, että ne luultavamin tulevatkin ajankohtaisiksi vasta useiden vuosien kuluttua. Museotoiminnan hyvä puoli on kuitenkin pitkäjänteisyys: esimerkiksi kokoelmatyön vaikuttavuutta alkaa syntyä 25 vuoden kvartaaleissa.

5 Yhteenveto

Tämän selvityksen tarkoituksena on arvioida valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän toimivuutta ja kehittämistarpeita. Tavoitteena oli tuottaa kokonaisvaltainen selvitys, jossa arvioidaan järjestelmän toimivuus suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin, arvioidaan, miten järjestelmä vastaa nykyhetken tarpeisiin sekä tehdään esityksiä valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän kehittämiseksi.

Valtakunnallinen erikoismuseojärjestelmä toimii kohtalaisen hyvin ja vastaa tarkoitustaan. Ne tavoitteet, joita järjestelmälle asetettiin vuoden 1985 erikoismuseotyöryhmässä tai edellisessä, vuonna 2000 julkaistussa selvityksessä, ovat pääpiirteissään toteutuneet. Valtakunnallisten erikoismuseoiden verkosto on täydentynyt ja järjestelmä sisältää kaikkien olennaisimmat teemat. Ongelmallisia alueita ovat esittävät taiteet ja vähemmistöuskonnot. Jossain määrin heikkoutena voi pitää sitä, että järjestelmän maine yhdistetään ennemmin museohierarkiaan ja statuskysymyksiin kuin museoiden valtakunnalliseen työhön ja sen tuloksiin.

Museoiden toiminnassa keskeisimmät kehittämistarpeet liittyvät kokoelmien hoitoon ja erityisesti tallennusvastuisiin. Museokohtaiset erot ovat kokoelmatyössä suuria. Osalla museoista haasteena on epämääräinen tallennusalue ja osalla taas kapean sektorin ylitalennus. Digitoinnissa ja kokoelmapoliittisessa ajattelussa on vielä runsaasti tekemätöntä työtä, samoin kokoelmatietojen verkkosaatavuudessa ja tallennukseen liittyvän yhteistyön käytännön toteutuksessa.

Taloudellisesti museot ovat pärjänneet vaihtelevasti ja taloudenpidossa on kehittämistä monessa

museossa. Erityisesti pienet omat tulot ja hankkeiden kehittäminen ovat tavallisia murheita. Valtakunnallisten erikoismuseoiden yhteistyö on kuitenkin varsin hyvää ja museot ovat käynnistäneet monia hyviä, koko museoalaa kehittäviä yhteishankkeita 2000-luvun aikana. Tälläkin alueella voidaan kuitenkin mennä vielä pidemmälle. Museoiden yleisötyö on onnistunut pääsääntöisesti hyvin ja yleisömäärät nousseet voimakkaasti ainakin muutamissa kohteissa. Kuvaavaa on se, että valtakunnallisten erikoismuseoiden kävijämäärä vuonna 2011 on suurempi kuin suomalaisten sinfoniaorkesterien omien konserttien kuulijamäärä.

Nykyhetken tarpeisiin järjestelmä vastaa vaihtelevammin. Museoilla ei ole aina selvää käsitystä siitä, mihin suuntaan niiden tulisi toimintaansa kehittää. Toiminnan strateginen kehittäminen, entistä määrätietoisempi yhteistyö, sidosryhmien voimakkaampi sitouttaminen, toiminnan suuntaaminen museon seinien ulkopuolelle ja museotyön kustannustehokkaan laadun kehittäminen ovat keskeisiä kehittämisen suuntia. Kokoelmatyössä museoiden pitää pystyä huomiomaan joustavasti myös uusia toimialueiden liepeillä olevia ilmiöitä, tekemään yhteistyötä ja painottamaan nykyajan dokumentointia. Kokoelmien paisuttamisen sijaan tarvitaan parempaa kokoelmanhallintaa ja harkittua mutta aktiivista kartuntapolitiikkaa.

Yleisötyössä museot ovat menestyneet varsin hyvin, mutta muutamat museot voisivat vielä tehostaa yleisöpalveluaan luopumalla pääsymaksuista. Museo-pedagogiikan, tapahtumatoiminnan ja näyttelyiden laadun kehittäminen määrän kustannuksella voisivat

myös parantaa työn vaikuttavuutta. Vähäinen tutkimustyö ja asiantuntemuksen syventäminen ovat selkeämmin ongelmia monissa valtakunnallisissa erikoismuseoissa. Aineelliseen ja visuaaliseen kulttuuriperintöön liittyvä tieteellinen tutkimus on alamaissa ja museoiden tutkimusprofiilin terävöittäminen voisi auttaa tässä tehtävässä. Nykyisellä resurssitasolla ei voi kuitenkaan odottaa ihmeitä.

Valtakunnallisen erikoismuseojärjestelmän kehittämisessä oleellista on parantaa rahoitusjärjestelmää ja valtakunnallisen työn ohjausta. Tässä selvityksessä lähdetään siitä, että museoiden kanssa käytäisiin nelivuositaiset tulokeskustelut, joiden yhteydessä olisi paremmat mahdollisuudet toimintojen koordinointiin, aktiiviseen museopolitiikkaan ja tulokeskeisen ajattelun vahvistamiseen. Samalla nykyisessä rahoitusjärjestelmässä piileviä epäoikeudenmukaisuuksia saataisiin karsittua lisäämällä rahoituksen läpinäkyvyyttä. Myös valtakunnalliseen ohjaukseen liittyvät lastentaudit korjautuisivat, kun nelivuotisuusneuvotteluista tulisi informaatio-ohjauksen sijaan jäsentyneempää tulosohjausta. Joidenkin museoiden kohdalla tilakysymykset ovat merkittävin este toiminnan kehittämisessä ja niiden ratkaiseminen edellyttää harkittua investointipolitiikkaa.

Tämä selvitys sisältää yhteensä 33 toimenpideehdotusta, joissa konkreettisimmin kiteytyy se, miten valtakunnallista erikoismuseojärjestelmää tulisi jatkossa kehittää. Kaikki ehdotukset on koottu liitteeseen 1. Osan toteutuminen edellyttää opetus- ja kulttuuriministeriön aloitteellisuutta ja myös sellaisia rahoituspäätöksiä, jotka eivät välttämättä ole edes mahdollisia nykyisessä taloustilanteessa. Kustannusvaikutuksiltaan suurin osa esityksistä on kuitenkin varsin maltillisia. Yli puolet ehdotuksista kohdistuu valtakunnallisiin erikoismuseoihin tai yksittäisiin museoihin. Museot voivat omalla työllään ja aktiivisella kehittämisellään parantaa erikoismuseojärjestelmän toimivuutta – ja monesti paljon syvällisemmin kuin mihin ministeriö ylhäältä käsin annetulla ohjaustoiminnallaan pystyisi.

Lähteet

Museoiden aineistot

Valtakunnallisilta erikoismuseoilta kerättiin seuraavat aineistot:

Toimintakertomukset vuosilta 2006–2010
Yksityiskohtainen tilinpäätös vuodelta 2010
Toimintasuunnitelmat vuosille 2011 ja 2012
Strategia tai pitkántähtäimen suunnitelma
Kokoelmapoliittinen ohjelma
Suunnittelumatriisit valtakunnallisesta toiminnasta 2012–2014
Avaintiedot vuoden 2011 Museotilastoon
Muut selvityksen kannalta keskeiset asiakirjat

Muilta selvityksen kannalta keskeisiltä erikoismuseoilta kerättiin seuraavat aineistot:

Toimintakertomus vuosilta 2009–2010
Tilinpäätös vuodelta 2010
Uusin toimintasuunnitelma
Strategia tai pitkántähtäimen suunnitelma
Kokoelmapoliittinen ohjelma
Muut asiakirjat, jotka museo katsoi selvityksen kannalta oleelliseksi lähettää.

Lähdekirjallisuus

- A Companion to Museum Studies. Toim. Sharon Macdonald. Wiley-Blackwell. Chichester 2011 (2006).
- Concept and Development Study for a Guggenheim Helsinki. The Solomon R. Guggenheim Foundation. New York 2011.
- Grasping the World. The Idea of the Museum. Toim. Donald Preziosi and Claire Farago. Ashgate. Aldershot 2004.
- Gronow, Pekka, Musiikkimuseon perustamissuunnitelma. Suomen Kevyen musiikin museon kannatusyhdistys ry. Helsinki 2010.
- Elävän kuvan museo. Elokuvamuseotyöryhmän mietintö. Opetusministeriön työryhmien muistioita 48:1996. Opetusministeriö. Helsinki 1997.
- Erikoismuseotyöryhmän muistio. Liikenneministeriön julkaisuja 1/90. Liikenneministeriö. Helsinki 1990.
- Erikoismuseotyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmien muistioita 1985:43. Opetusministeriö. Helsinki 1985.
- Kalastusmuseotoiminnan rahoitustyöryhmän mietintö. Työryhmämuistio MMM 2002:13. Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki 2002.
- Karhu, Jari. Selvitys valtakunnallisista erikoismuseoista. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja 6/2000. Opetusministeriö. Helsinki 2000.
- Kirkkohallituksen kulttuuriperintötyön strategiset suuntaviivat vuosille 2010–2015. Kirkkohallituksen virastokollegion 27.11.2008 asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2010:1. Kirkkohallitus. Helsinki 2010.
- Kirkon museotoimi. Kirkkohallituksen 16.12.2003 asettaman kirkkomuseon selvitystyöryhmän mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2004:10. Kirkkohallitus. Helsinki 2004.

- Kulttuuri - tulevaisuuden voima. Toimikunnan ehdotus selonteoksi kulttuurin tulevaisuudesta. Opetusministeriön julkaisuja 2010:10. Opetusministeriö. Helsinki 2010.
- Kulttuuripolitiikan strategia 2020. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. Opetusministeriö. Helsinki 2009.
- Kulttuuritapahtumien avustusjärjestelmän uudistaminen. Nykytilan ja muutostarpeiden kartoitus. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:24. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2011.
- Lappalainen, Ari & Westman, Kai, Suomen kalastusmuseot – toiminta ja kehittäminen. Suomen Kalastusmuseoyhdistyksen julkaisuja 20. Suomen Kalastusmuseoyhdistys ry. Joensuu 2012.
- Looking Reality in The Eye. Museums and Social Responsibility. Toim. Robert R. Janes & Gerald T. Conaty. Calgary University Press. Calgary 2005.
- Lusto - Sarka –työryhmä. Suomen Metsämuseo Luston ja Suomen Maatalousmuseo Saran siirto maa- ja metsätalousministeriöltä opetusministeriölle. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:53. Opetusministeriö. Helsinki 2007.
- Levä, Kimmo, Profitability of Museum Organisations. A profitability analysis of specialist museums at Finland. MBA Dissertation. Painamaton opinnäyte. University of Wales 2008.
- More than worth it. The Social Significance of Museums. DSP-groep on behalf of the Netherlands Museums Association. Amsterdam 2011.
- Museoiden, teattereiden ja orkestereiden valtionosuusjärjestelmän kannustavuus. Koekyselyn tausta-asiakirja 7.3.2012. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2012.
- Museoiden, teattereiden ja orkestereiden valtionosuusuudistus 2008–2010. Osa II. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:2. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2010.
- Museo 2000. Museopoliittinen ohjelma. Komiteamietintö 31:1999. Opetusministeriö. Helsinki 2000.
- Museoalan kulttuurivientistrategia. Suomen museoliitto. Helsinki 2007.
- Museoiden kokoelmahallintajärjestelmät. Nykytila ja vaihtoehtoiset kehitysmallit. Selvitystyön loppuraportti. CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy. Helsinki 2011.
- Museologia tänään. Toim. Pauliina Kinanen. Suomen museoliitto. Helsinki 2007.
- Museotilasto 2001-2010. Museovirasto. Helsinki 2001-2010.
- Museot vaikuttajina. Tarve- ja tavoitekartoit. Museovirasto. Helsinki 2007.
- Museo oppimisympäristönä. Toim. Kalle Kallio. Suomen museoliitto. Helsinki 2004.
- Museum Frictions. Public Cultures/Global Transformations. Toim. Ivan Karp, Corinne A. Kratz, Lynn Swzaja, Tomás Ybarra-Frausto et al. Duke University Press. Durham 2006.
- Museum Management and Marketing. Leicester Readers in Museum Studies. Toim. Richard Sandell & Robert R. Janes. Routledge. London & New York 2007.
- Museum Studies. An Anthology of Contexts. Toim. Bettina Messias Carbonell. Blackwell Publishing. Oxford 2004.
- Museums and their Communities. Leicester Readers in Museum Studies. Toim. Sheila Watson. Routledge. London & New York 2007.
- Museums, Society, Inequality. Toim. Richard Sandell. Routledge. London 2002.
- Mäkelä, Asko, "Keräilyn intohimosta erikoismuseoksi". Suomen museohistoria. Toim. Susanna Pettersson ja Pauliina Kinanen. Suomen museoliitto. Helsinki 2010, s. 213-223.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:4. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2010.
- Osaava ja luova Suomi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:15. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2010.
- Paikallismuseotoiminnan kehittäminen. Työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:17. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2011.
- Piltz, Martti, Valtakunnallisen palomuseon perustaminen. Osaprojekti 4. Loppuraportti. Mobilia. Kangasala 2008.
- Rakkaudesta kulttuuriperintöön. Paikallismuseotoiminnan kehittämistyöryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2012:5. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2012.
- Rönkkö, Marja-Liisa, "Museorakennukset ja näyttämisen taide". Suomen museohistoria. Toim. Susanna Pettersson ja Pauliina Kinanen. Suomen museoliitto. Helsinki 2010, s. 229-265.
- Suomalaisten museoiden kansainvälisyys. Selvitystyön loppuraportti. Näyttelyvaihtokeskus Frame ja Suomen museoliitto. Helsinki 2011.
- Suomen merimuseon siirtyminen Kotkaan. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:4. Opetusministeriö. Helsinki 2012.
- Suomen Museoliiton Strategia 2007-2013. Suomen museoliitto. Helsinki 2009.
- Suomen rakennustaiteen museo ja Designmuseo. Museoiden lisätilaselvitys. Julkaisematon luottamuksellinen selvitys. Senaatti-kiinteistöt 2010.
- Suomi kulttuurimatkailun kohdemaana. Opetusministeriön politiikka-analyysijä 2009:4. Opetusministeriö. Helsinki 2009.

Vaikuttavuusindikaattorit kulttuuripolitiikan tietopohjan vahvistajina. Opetusministeriön julkaisuja 2009:57. Opetusministeriö. Helsinki 2009.

Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle kulttuurin tulevaisuudesta. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki 2010.

Vilkuna, Janne, "Suomen museoalan organisoituminen 1945-2009". Suomen museohistoria. Toim. Susanna Pettersson ja Pauliina Kinanen. Suomen museoliitto. Helsinki 2010, s. 27-46.

Weil, Stephen E., Making Museums Matter. Smithsonian Institution. Washington 2002.

Selvitykseen osallistuneet henkilöt

Seuraavat henkilöt ovat osallistuneet selvityksen tekemiseen vastaamalla selvitysmiehen kysymyksiin, keskustelemalla selvityksen teemoista tai lähettämällä muuta informaatiota. Selvitysmies on tavannut osan henkilöistä. Suurin osa on vastannut selvitykseen liittyviin kyselyihin tai oma-aloitteisesti toimittanut selvitykseen liittyvää aineistoa. Listalta on puutteellisen seurannan vuoksi voinut unohtua yksittäisiä henkilöitä.

1. Leena Aaltonen, toiminnanjohtaja, Suomalaisen kirjan museo Pukstaavi
2. Ulla Aatsinki, johtokunnan puheenjohtaja, Lenin museo
3. Kristina Ahmas, museotoimenjohtaja, K.H. Renlundin museo
4. Teemu Ahola, varajohtaja, Työväenmuseum Werstas
5. Aimo Aitasalo, intendentti, Poliisimuseo
6. Tarja Antikainen, museonjohtaja, Verlan tehdasmuseo
7. Kimmo Antila, projektipäällikkö, Museokeskus Vapriikki
8. Elina Anttila, yli-intendentti, Museovirasto
9. Matti Bergström, museonjohtaja, Suomen Rautatiemuseo
10. Guy Björklund, museonjohtaja, Jakobstads museum – Pietarsaaren kaupunginmuseum
11. Georg Dolivo, kulttuurijohtaja, Espoon kaupunki
12. Helena Edgren, ylijohtaja, Suomen kansallismuseo
13. Tiina Eerikäinen, kulttuuriasianneuvos, Opetus- ja kulttuuriministeriö
14. Meri Eerola, projektipäällikkö, Teatterimuseo
15. Satu Eiskonen, intendentti, Etelä-Karjalan museo
16. Liisa Eskelinen, museonjohtaja, Pielisen museo
17. Karim Galenius, projektkoordinaattori, FRAME
18. Janne Gallen-Kallela-Sirén, museonjohtaja, Helsingin taidemuseo
19. Hanna Galtat, tiedottaja, Arkkitehtuurimuseo
20. Selma Green, museonjohtaja, Lönnströmin taidemuseo, Teresia ja Rafael Lönnströmin kotimuseo
21. Eeva-Kaisa Haikonen, museonjohtaja, Kankaanpään kaupunginmuseum
22. Risto Hakomäki, amanuenssi, Suomen kansallismuseo
23. Mia Haltia, amanuenssi, Turun taidemuseo
24. Elina Heikka, museonjohtaja, Suomen valokuvataiteen museo
25. Merja Heiskanen, museonjohtaja, Kuopion kulttuurihistoriallinen museo
26. Merja Herranen, museonjohtaja, Porvoon museum
27. Pekka Honkanen, museonjohtaja, Suomen Urheilumuseum
28. Minna Honkasalo, suunnittelija, Suomalaisen kirjan museum Pukstaavi
29. Raili Huopainen, museonjohtaja, Kumbukumbu Suomen lähetyssseuran museum
30. Anja-Tuulikki Huovinen, museoneuvos
31. Harri Huusko, museonjohtaja, Sotamuseum
32. Elina Ijäs, apulaisjohtaja, Mobilia
33. Olli Immonen, vs. museotoimenjohtaja, Turun museokeskus
34. Pirjo Immonen, intendentti, Kajaanin taidemuseum
35. Emi Ingo, museonjohtaja, Fiskarsin museum
36. Toimi Jaatinen, tuotantojohtaja, Museokeskus Vapriikki
37. Aija Jaatinen, museonjohtaja, Kuopion taidemuseum
38. Inger Jakobsson-Wärn, intendentti, Sibelius-museum
39. Mari Jalava, museonjohtaja, Uudenkaupungin museum
40. Tarmo Jomppanen, museonjohtaja, Saamelaismuseum Siida
41. Arja Jomppanen, intendentti, Saamelaismuseum Siida
42. Tapio Juutinen, projektityöntekijä, Suomen Ilmailumuseum
43. Helena Kallio, museonjohtaja, Teatterimuseum
44. Jari Karhu, yksikönpäällikkö, Helsingin kaupunginmuseum
45. Matti Karttunen, museotoimenjohtaja, Mikkelin kaupungin museot
46. Anu Kasnio, intendentti, Kouvolan kaupunginmuseum
47. Juulia Kauste, museonjohtaja, Arkkitehtuurimuseum
48. Anu Kehusmaa, museonjohtaja, Hotelli- ja ravintolamuseum
49. Riitta Kela, museoamanuenssi, Museokeskus Vapriikki
50. Helkamari Knaapi, museonjohtaja, Lusto – Suomen metsämuseum
51. Kaisa Koivisto, intendentti, Suomen lasimuseum
52. Teppo Korhonen, yliopistonlehtori, Helsingin yliopiston maatalousmuseum
53. Jaakko Koskentola, intendentti, Suomen Pankin rahamuseum
54. Juhani Kostet, pääjohtaja, Museovirasto
55. Mirjam Kosunen, museotoimenjohtaja, Savonlinnan maakuntamuseum
56. Simo Kotilainen, museonjohtaja, Suomen käsityön museum

57. Hannu Kotivuori, intendentti, Lapin maakuntamuseo
58. Pasi Kovalainen, va. museonjohtaja, Pohjois-Pohjanmaan museo
59. Tomi Kumpulainen, museoamanuenssi, Museokeskus Vapriikki
60. Jouni Kuurne, yli-intendentti, Suomen kansallismuseo
61. Tellervo Lahti, projektipäällikkö, Suomen siirtolaisuusmuseo
62. Taina Lammassaari, museonjohtaja, Hämeenlinnan taidemuseo
63. Ari Lappalainen, toiminnanjohtaja, Kalastusmuseo
64. Tiina Lehtinen, museonjohtaja, Suomen Kellomuseo
65. Tuula Leimu, toiminnanjohtaja, Liedon vanhalinna, Vanhalinnan museo
66. Paula Leinonen, museoamanuenssi, Amurin työläismuseokortteli
67. Nina Lempa, museoalan tutkija, Kirkkohallitus
68. Elina Leskelä, kokoelmaintendentti, Helsingin taidemuseo
69. Teresa Leskinen, museonjohtaja, Suomen ortodoksinen kirkkomuseo
70. Kimmo Levä, pääsihteeri, Suomen museoliitto
71. Markku Linna, puheenjohtaja, Keski-Suomen Ilmailumuseosäätiö
72. Eija Liukkonen, kehitysjohtaja, Valtion taidemuseo
73. Matti Lukkarila, johtaja, Kansallinen audiovisuaalinen arkisto
74. Päivi Magga, projektikoordinaattori, Saamelaismuseo Siida
75. Sari Malila, museonjohtaja, Suomen Lelumuseo Hevosenkenkä
76. Valkonen Markku, museonjohtaja, EMMA
77. Heikki Matisainen, museonjohtaja, Suomen lasimuseo
78. Anne Meriläinen, projektisihteeri, Liperin maakunnallisen maaseutumuseon kehittämishanke
79. Tiina Merisalo, museonjohtaja, Helsingin kaupunginmuseo
80. Tiina Mertanen, museonjohtaja, Suomen merimuseo
81. Marjo Mikkola, museonjohtaja, Tekniikan museo
82. Aimo Minkkinen, museonjohtaja, Lenin-museo
83. Teija Mononen-Honkanen, amanuenssi, Helsingin taidemuseo
84. Taina Myllyharju, museonjohtaja, Tampereen taidemuseo
85. Laura Mäkelä, ylitarkastaja, Opetus- ja kulttuuriministeriö
86. Asko Mäkelä, filosofian lisensiaatti
87. Antti Mäkinen, museonjohtaja, Kainuun museo
88. Kirsi Niku, museotoimenjohtaja, Kymenlaakson museo
89. Pekka Nissilä, puheenjohtaja, POMUS.net
90. Aino Nissinaho, tutkija, Pirkanmaan maakuntamuseo
91. Kristiina Nivari, kehityspäällikkö, Arkkitehtuurimuseo
92. Henri Nordberg, museonjohtaja, Tornionlaakson maakuntamuseo
93. Eija Ojanlatva, arkeologi, Saamelaismuseo Siida
94. Tiina Paavola, kokoelmakeskuksen päällikkö, Tampereen kaupungin museotoimi
95. Riitta Pakarinen, yksikön päällikkö, Helsingin kaupunginmuseo
96. Leena Passi, museotoimenjohtaja, Nelimarkka-museo
97. Auli Patjas, kokoelmajohtaja, Pohjois-Karjalan museo
98. Jukka Peltonen, intendentti, Suomen metsästysmuseo
99. Outi Penninkangas, tutkija, Rupriikki
100. Susanna Pettersson, museonjohtaja, Alvar Aalto -museo
101. Maria Pietilä, museonjohtaja, Sastamalan seudun museo
102. Päivimarjut Raippalinna, museotoimenjohtaja, Jyväskylän museopalvelut
103. Tarja Raninen-Siiskonen, museonjohtaja, Pohjois-Karjalan museo ja Joensuun taidemuseo
104. Heidi Rytty, museonjohtaja, Mobilia
105. Päivi Salonen, kulttuuriasianneuvos, Opetus- ja kulttuuriministeriö
106. Marjo-Riitta Saloniemi, näyttelypäällikkö, Museokeskus Vapriikki
107. Valeri Saltikoff, näyttelyamanuenssi, Suomen Ilmailumuseo
108. Gunilla Sand, toiminnanjohtaja, Stundars museum
109. Reija Sann, hankevastaava, Sarjakuvan tiedotuskeskus ry
110. Minna Sarantola-Weiss, tutkimuspäällikkö, Helsingin kaupunginmuseo
111. Satu Savia, projektipäällikkö, Museo2015 -hanke
112. Jukka Savolainen, museonjohtaja, Designmuseo
113. Leif Schulman, museonjohtaja, Luonnontieteellinen keskusmuseo
114. Kirsi-Marja Siltavuori-Ilmer, museonjohtaja, Rauman museo
115. Timo Simanainen, museonjohtaja, Lahden kaupunginmuseo
116. Pauli Sivonen, museonjohtaja, Serlachius-museot
117. Johan G. Snellman, sihteeri, Mannerheim-säätiö
118. Petteri Takkula, museonjohtaja, Postimuseo
119. Ulla Teräs, hankejohtaja, Museot hyvinvoinnin edistäjinä -hanke
120. Eeva Teräsvirta, erikoisasiantuntija, Museovirasto
121. Jaakko Tikka, toimitusjohtaja, Forum Marinum
122. Jari Toivonen, projektipäällikkö, Koripallomuseo
123. Tuulia Tuomi, museonjohtaja, Hämeenlinnan kaupungin historiallinen museo
124. Lauri Tykkyläinen, museon esimies, Elävän kuvan museo
125. Susanna Tyrväinen, museotoimenjohtaja, Etelä-Pohjanmaan maakuntamuseo

- 126. Anne Uotila-Laine, museonjohtaja, Suomen
Metsästysmuseumuseum
- 127. Tuija Wahlroos, museonjohtaja, Gallen-Kallelan
museumuseum
- 128. Sari Valkonen, kulttuuritutkij, Saamelaismuseumuseum
Siida
- 129. Marketta Wall, museonjohtaja, Hangon museumuseum
- 130. Rauni Valtonen, vs. museonjohtaja, Keski-Suomen
Ilmailumuseumuseum
- 131. Teppo Vihola, museonjohtaja, Suomen
maatalousmuseumuseum Sarka
- 132. Janne Vilkkuna, museologian professori, Jyväskylän
yliopisto
- 133. Ditte Winqvist, erityisasiantuntija, Kuntaliitto
- 134. Heli-Maija Voutilainen, museonjohtaja, Keski-
Suomen museumuseum
- 135. Karita Vuorinen, hallintopäällikkö, Suomen
maatalousmuseumuseum Sarka
- 136. Henri Äijälä, myynti- ja markkinointipäällikkö,
Suomen Ilmailumuseumuseum

Liite 1. Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide-ehdotus 1: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi harkita Museoasetuksen 5 § mukaisten keskustelujen käynnistämistä Riihimäen kaupungin kanssa ja Suomen lasimuseolle annetun valtakunnallisen erikoismuseotehtävän mahdollista peruuttamista. Selvitysmiehen näkökulmasta Suomen lasimuseon toimialue on päällekkäinen valtakunnallisena erikoismuseona toimivan Designmuseon kanssa, eikä näin ollen perustetta tehtävän hoitamiselle olisi. Korotetun valtionosuuden osuus Suomen lasimuseon budjetista on noin 74 000 euroa eli seitsemän prosenttia museon liikevaihdosta. Toiminnan sopeuttamista helpottaisivat valtakunnallisen toiminnan vastaava supistuminen ja mahdollisuudet Riihimäen kaupungin museotoimen organisaation tiivistämiseen erikoismuseoasemasta luovuttaessa. Suomen lasimuseon kulttuurivientitoiminnan tukemista voitaisiin jatkaa erillisin hankerahoin täysin valtakunnallisesta erikoismuseoasemasta riippumatta.

Toimenpide-ehdotus 2: Museovirasto voisi siirtää saamelaisalueiden kulttuuriympäristöjen hoitoon liittyvät tehtävät Saamelaismuseo Siidaan siten, että museo voi pysyvästi ottaa vastuun muinaismuistojen ja rakennetun ympäristön suojelusta. Siida hoitaa näitä tehtäviä tällä hetkellä erillisrahoituksella, jonka jatkuvuus tulisi varmistaa osana museon perusrahoitusta.

Toimenpide-ehdotus 3: TAKO-hanke siirtyy vuonna 2013 osaksi Kansallismuseon toimintaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi huolehtia, että toimintaa voidaan jatkaa riippumatta Museoviraston heikosta taloustilanteesta.

Toimenpide-ehdotus 4: Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi julkaista kokoelmapoliittiset ohjelmansa omilla kotisivuillaan helposti ladattavassa muodossa.

Toimenpide-ehdotus 5: Opetus- ja kulttuuriministeriö jatkaa kokoelmien digitoinnin erillisrahoitusta. Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi ottaa kokoelmansa haltuun omien digitoitavuuksien mukaisesti. Esinekokoelmat tulisi saada mahdollisimman laajasti digitoitua ja tekijänoikeuksien sallimissa rajoissa myös verkossa selattaviksi vuoteen 2020 mennessä.

Toimenpide-ehdotus 6: Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi terävöittää valtakunnallisen toimintansa suunnittelua ja seurantaa. Painopisteitä ja tehtäviä tulisi valita nykyistä vähemmän, niihin pitäisi aidosti panostaa, ne pitäisi raportoida kunnolla ja sisällyttää valtakunnallinen toiminta museon keskeisiin suunnitteluasiakirjoihin omana lukunaan.

Toimenpide-ehdotus 7: Suomen Ilmailumuseo ja Keski-Suomen Ilmailumuseo voisivat selvitysmiehen mielestä käynnistää fuusioneuvottelut, joiden tuloksena museot siirtyisivät yhteiseen organisaatioon jo vuoden 2014 alussa. Neuvottelujen aikana museot selvittäisivät mahdollisuudet yhdistää toimintojaan ja tehostaa toimintaansa. Suomen Ilmailumuseon fuusiolle voisi olla myös muita järkeviä vaihtoehtoja. Mikäli neuvottelut kariutuisivat, Suomen Ilmailumuseon täytyisi vahvistaa talouttaan muilla tavoilla, jotta se pystyisi huolehtimaan valtakunnallisen erikoismuseon tehtävistä asianmukaisesti. Jos toiminnan vahvistamisessa ei onnistuta, opetus- ja kulttuuriministeriön voisi joutua käynnistämään Museoasetuksen 5 § mukaiset keskustelut Suomen Ilmailumuseosäätiön kanssa ja harkitsemaan jopa Suomen Ilmailumuseolle annetun valtakunnallisen erikoismuseotehtävän peruuttamista.

Toimenpide-ehdotus 8: Valtakunnalliset erikoismuseot voisivat pitkällä tähtäimellä vahvistaa taseitaan sellaiselle tasolle, että niiden oma pääoma riittäisi vähintään kahden kuukauden menojen kattamiseen. Tällainen puskurirahasto mahdollistaa kulttuurilaitosten toimintaan kuuluvan riskinhallinnan ja parantaa museoiden iskunkestävyyttä.

Toimenpide-ehdotus 9: Museoiden kannattaisi lisätä johdon, keski johdon ja taloudesta vastaavan henkilöstön osaamista museotalouden tuntemuksessa ja hoidossa. Suomen museoliiton tulisi tarjota museotalouteen ja kehittämiseen liittyvää täydennyskoulutusta.

Toimenpide-ehdotus 10: Helsingissä ja Vantaalla toimivien museoiden kannattaisi lähestyä yhteisvoimin kaupunkia niiden valtakunnallisille erikoismuseoille osoittaman alhaisen rahoitusosuuden johdosta. Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi ottaa osaa keskusteluun kaupunkien kulttuurirahoituksen kehittämisestä esimerkiksi asianosaisten yhteisessä tapaamisessa.

Toimenpide-ehdotus 11: Suurten kaupunkien toivoisi kehittävän tulevaisuudessa hankemäärärahoja, jotka olisi suunnattu erilaisten kulttuuritoimijoiden ja -laitosten määräaikaisiin hankkeisiin. Kunnallinen rahoitus ei saisi olla kokonaan sidottu kiinteistöihin tai kiinteisiin toimintakuluihin, jossa rahoituksen heilahtelut voivat vaarantaa laitoksen toiminnan. Rahoituksen kannustavuuteen projektirahoitus on sen sijaan toimiva väline.

Toimenpide-ehdotus 12: Museoiden tulisi monipuolistaa rahoitustaan ja kehittää määrätietoisesti uudenlaisia tulonhankinnan muotoja.

Toimenpide-ehdotus 13: Valtakunnallisten erikoismuseoiden tulisi kehittää aktiivisesti yhteisiä hankkeita ja etsiä uusia mahdollisuuksia jakaa kustannuksiaan muiden muistiorganisaatioiden kanssa.

Toimenpide-ehdotus 14: Valtakunnalliset erikoismuseot voisivat painottaa näyttelytoiminnassaan enemmän yhteistuotantoja, kiertonäyttelyitä sekä erilaisia innovatiivisia tapoja, joilla kustannuksia voidaan jakaa ja vahvistaa näkyvyyttä museon kotipaikkakunnan ulkopuolella.

Toimenpide-ehdotus 15: Valtakunnalliset erikoismuseot saisivat tiivistää yhteistyötään taustayhteisöjensä ja sidosryhmiensä kanssa siten, että nämä osallistuisivat entistä enemmän myös museotoiminnan rahoitukseen.

Toimenpide-ehdotus 16: Museot voisivat kehittää vapaaehtoistyötä ja ystävähdistystoimintaa siten, että harrastustoiminnalla voitaisiin nykyistä enemmän vahvistaa valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaedellytyksiä.

Toimenpide-ehdotus 17: Valtakunnalliset erikoismuseot voisivat ylläpitää tutkimusohjelmaa, jossa ne linjaisivat pitkän tähtäimen tieteellisiä tavoitteitaan, toimintatapojaan ja yhteistyömuotojaan. Tutkimusohjelma voisi sisältää myös muihin suunnittelun asiakirjoihin.

Toimenpide-ehdotus 18: Teatterimuseon, Suomen arkkitehtuurimuseon ja Suomen käsityön museon kannattaisi siirtyä vapaaseen sisäänpääsyyn. Suomen Urheilumuseon ja Tekniikan museon kannattaisi harkita järjestelyn toimivuutta strategisten tavoitteidensa näkökulmasta.

Toimenpide-ehdotus 19: Ne valtakunnalliset erikoismuseot, joita ei ole vielä arvioitu osana Museoviraston arviointitoimintaa, voisivat osallistua lähivuosina ulkoiseen arviointiin. Museot, joista arviointi on jo tehty, kannattaisi harkita uutta osallistumista 2010-luvun jälkipuoliskolla

Toimenpide-ehdotus 20: Niiden valtakunnallisten erikoismuseoiden, joilla ei ole voimassaolevaa strategiaa, tulisi laatia se mahdollisimman pian. Kaikkien museoiden tulisi arvioida ja pitää strategiaansa ajan tasalla.

Toimenpide-ehdotus 21: Teatterimuseo ja Kansallisen Audiovisuaalisen Arkisto voisivat perustaa työryhmän suunnittelemaan esittävien taiteiden museon perustamista. Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi varautua ottamaan museon perustamisen seuraavan, vuonna 2015 alkavan hallituskauden kärkitavoitteisiin. Esittävien taiteiden museoon yhdistettäisiin Teatterimuseon ja Elävän kuvan museon toiminnot ja uusi museo tarvitsisi uudet tilat pääkaupunkiseudulta. Työryhmään kannattaisi kutsua edustus myös musiikin, tanssin, sirkuksen ja viihteen sektoreilta sekä Helsingin kaupungilta, Museovirastosta ja Suomen museoliitosta.

Toimenpide-ehdotus 22: Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi siirtyä valtakunnallisten erikoismuseoiden rahoituksessa malliin, jossa se kävisi museoiden kanssa nelivuosittaiset tuloskeskustelut osana nykyistä Museoviraston koordinoimaa neuvotteluprosessia. Ensimmäiset uudenmalliset neuvottelut voitaisiin käydä vuonna 2014 liittyen vuosien 2015-2018 toiminnan painopisteisiin ja tavoitteisiin. Muutos huomioitaisiin tarvittaessa museoasetuksessa. Samalla opetus- ja kulttuuriministeriön olisi varmistettava, että Museoviraston ja ministeriön oma resurssointi on riittävä toimivaa tulosoajasta varten.

Toimenpide-ehdotus 23: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi pitkällä tähtäimellä kohdentaa lisäresursseja valtakunnallisten erikoismuseoiden harkinnanvaraisiin määrärahoihin sisältyvään projektirahoitukseen. Projektirahoituksen tulisi olla noin puoli miljoonaa euroa, jotta sitä voisi ohjata useampivuotisiin kehittämissankkeisiin.

Toimenpide-ehdotus 24: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi tilata esimerkiksi Suomen museoliitolta esityksen valtakunnallisten erikoismuseoiden yhtenäiseksi tilinpäätösmalliksi siihen liittyvine ohjeineen. Koska tilinpäätöksen ja vuosikertomuksen on vastattava museon organisaatiota, olisi tavoitteena oltava joustava malli, joka kuitenkin mahdollistaisi tulojen ja menojen kokoamisen vertailukelpoiseksi esitykseksi tulosoajasta varten.

Toimenpide-ehdotus 25: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi etsiä uusia vaihtoehtoja kulttuurilaitosten valtionosuusjärjestelmään suunnitellun kannustinosan tilalle. Selvitysmiehen näkökulmasta järjestelmä olisi toimivampi, jos kannustavuuteen tähtäävä resurssointi ohjattaisiin esimerkiksi hakumenettelyn ja vertaisarvioinnin perusteella valituille laatuysiköille useammaksi vuodeksi kerrallaan.

Toimenpide-ehdotus 26: Museovirasto sekä opetus- ja kulttuuriministeriö voisivat käynnistää yhdessä valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa valmistelutyön tuloskeskustelujen pohjana olevista dokumenteista. Tämä edellyttäisi nykyisen neuvottelumatriisin uudistamista siten, että se huomioisi koko museotoiminnan. Lisäksi matriisiin valittaisiin vuositasolla seurattavat indikaattorit ja luotaisiin niille raportointipohja. Tunnuslukujen valinnassa olisi syytä huomioida myös Kansallismuseon ja Valtion taidemuseon tulosoajauksessa käytettävät tunnusluvut siten, että valtakunnallisten erikoismuseoiden mittarit olisivat tulevaisuudessa mahdollisimman yhdenmukaisia näiden kanssa.

Toimenpide-ehdotus 27: Espoon kaupunki, Designmuseo ja Arkkitehtuurimuseo voisivat käynnistää vaihtoehtoisen tilaselvityksen, jonka tarkoituksena olisi kartoittaa mahdollisuuksia rakentaa edellä mainituille museoille uusi yhteinen museorakennus Espooseen länsimetron valmistuttua. Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi tukea toimijoita yhteisen tahtotilan löytämisessä. Rakennuksen rahoituksesta vastaisivat ministeriö ja Espoon kaupunki yhdessä.

Toimenpide-ehdotus 28: Opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi muuttaa museoiden harkinnanvaraisten toiminta-avustusten ehtoja vaiheittain siten, että rahoitusta myönnettäisiin jatkossa vain valtakunnallisille erikoismuseoille.

Toimenpide-ehdotus 29: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi siirtää Ainola-säätiön rahoituksen Museoviraston budjettiin, joka tilaisi säätiöltä museon yleisöpalvelut siten, että toiminta jatkuisi nykyisellään.

Toimenpide-ehdotus 30: Hotelli- ja ravintolamuseo, Helsingin kaupunginmuseo ja opetus- ja kulttuuriministeriö voisivat käynnistää vuoropuhelun Hotelli- ja ravintolamuseon toiminnan taloudellisten edellytysten varmistamiseksi tulevaisuudessa.

Toimenpide-ehdotus 31: Lenin-museo ja Työväenmuseo Werstas voisivat käynnistää museofuusion suunnittelun. Tavoitteena olisi, että museot antaisivat esityksen museoiden yhdistämisestä sekä Lenin-museon näyttelyn ja tilojen uudistamisesta opetus- ja kulttuuriministeriölle maaliskuun 2013 loppuun mennessä. Yhteiseen organisaatioon voitaisiin siirtyä vuoden 2014 alusta.

Toimenpide-ehdotus 32: Opetus- ja kulttuuriministeriö ja puolustusministeriö voisivat neuvotella Mannerheim-museon avustuksen siirtämisestä Sotamuseon jaettavaksi.

Toimenpide-ehdotus 33: Opetus- ja kulttuuriministeriö voisi jatkossa ohjata Maison Louis Carrén rahoituksen Alvar Aalto -museon kautta. Alvar Aalto -museolle myönnettäisiin harkinnanvaraisia toiminta-avustuksia myös jatkossa.

Liite 2. Taloustaulukko

1 = 1000 €	ARK	DES	FOR	LUS	MOB	SII	ILM	KÄS	LAS	MAA	RAU	URH	VAL	TEA	TEK	TYÖ	YHT
Avustukset																	
Valtionosuudet	763	751	332	608	265	322	215	431	398	286	286	498	501	393	537	322	6906
Harkinnanvaraiset valtion toim. avustukset	671	832	71	85	160	140		125		162		390	400	400	90	270	3797
Valtionavustukset tilakustannuksiin	327	573				356				406	250						1913
Kunnan toiminta- avustukset			533	52		50	51	575	431	160	150	17			38		2057
Kunnan tila- avustukset					100								329	261	242	625	1556
Julkisyhteisöjen omist. liiketoimintatuen tuki				17	18		120				150						305
Muut toiminta- avustukset					28		19	9			5	250			55	53	420
Hankeavustukset	104	165	89	157	18	61		50	11		44	81	245	132	307	105	1570
Julkisyhteisöjen sopimus- peräiset					426												426
Yhteensä	1865	2321	1024	919	1015	929	404	1190	840	1014	885	1236	1475	1186	1269	1375	18949
Tulot																	
Pääsyliput	15	368	119	165	147	173	67	10	53	36	45	21	108	37	25	34	1424
Opastukset ja työpajat		10	69	13		21		5	2	7		3	11		9	9	159
Näyttelypalvelut		2			7			6	6	12	15	14		18		8	89
Sponsorointi	20	27	56		40				5			19					167
Kokoelmien säilytyspalvelut					72		8		1							12	94
Konservointi					51			11									62
Kuvapalvelut	11	6							1	1	2	12	6				39
Tutkimus- ja asiantuntijapalvelut		5			172		1	27	0		1	46	1			3	256
Museokaupan myynti	94	390	72	118	53	188	64	68	80	32	82	22	56	8		22	1347
Ravintola ja kahvio					3		6				1					31	41
Tilojen vuokraus		25	74	16	78	81	34	1	8	11	1	32		71	17	49	497
Jäsenmaksut												3				8	11
Sijoitustuotot	4	79	3		1		1						43	3		1	134
Muu varainhankinta		129	1			8			1		1		10	2			152
Muut tulot	59	17		39			11		5	7	25	5	18	4	11	30	230
Yhteensä	203	1058	394	351	624	470	193	127	162	105	174	177	252	143	63	208	4704

Kulut	ARK	DES	FOR	LUS	MOB	SII	ILM	KÄS	LAS	MAA	RAU	URH	VAL	TEA	TEK	TYÖ	YHT
Palkkakulut	796	964	708	471	472	544	216	522	295	337	377	546	706	428	476	543	8400
Henkilösivukulut	163	185		112	97	107	53	143	87	11	68	109	138	89	99	113	1574
Henkilöstön koulutus	15	2			8	3	2			1	4	12	3	4	5	4	63
Muut henkilöstökulut	13	11		97		5	3		10	15		13	9	30	6	27	240
Poistot	8	20		48	100	28			14	32	45	33	10			4	342
Kokoelmahankinnat	24	7		9		8		5	2				31				85
Konservointi	4	3			10		1	4			1		11				34
Kirjastokulut	7					1		2	1		1	15	5				34
Muut kokoelmakulut	12	17	67		33	17	2	13	6	7	18	12	40	29	40	7	321
Julkaisutoiminta	51		9		10	4			42	2		20	9			9	157
Näyttelykulut	80	398	60	47	39	30	11	30	16	11	5	62	115	191	124	94	1314
Pedagogiset kulut	6	3		2				8	2	6	3	6	8	7	24	1	74
Markkinointi	23	317	57	50	47	15	9	9	4	25	4	31	29	30	65	35	748
Kiinteistökulut	547	901	365	240	575	441	197	381	451	492	324	402	368	334	422	637	7076
Kalusto ja laitteet		107	19		30	7		19	3	12	2	14	5	34	25	11	288
Viestintäkulut	15	49			23	13	18	38	16	19	4	66	8	23	12	12	314
Matkakulut	4	55	18	28	14	33	5	20	10	15	7	3	11	5	7	12	246
Toimisto ja hallinto	10	61	37	138	31	50	20	3	8	65	21	13	80	74	23	13	648
Museokaupan hankinnat ja myyntituotteet	27	186	40	68	38	119	36	27	29	23	55	16	30	2	2	10	708
Ravintola ja kahvio							4				3					11	17
Projektit	165				72		16	30				24	74			43	425
Muut kulut	57	4	12		37	28	20	63	7	10	1		38	62		4	345
Yhteensä	2028	3292	1391	1310	1637	1453	613	1317	1003	1081	941	1398	1727	1341	1331	1591	23454
Tilinpäättösiirrot		3	-3							-4						10	6
Vuoden 2010 tulos	40	89	24	-40	2	-54	-16	0	0	34	119	15	0	-12	0	3	204

Liite 3. Museoille lähetetyt kyselyt

Kysely valtakunnallisille erikoismuseoille

Kyselyyn vastasivat kaikki 16 valtakunnallista erikoismuseota. Vastaukset kysymyksiin 14-20 käsiteltiin muista poiketen luottamuksellisesti.

1. Miten nimeäminen valtakunnalliseksi erikoismuseoksi on muuttanut museotoimintanne luonnetta?
2. Miten tällä hetkellä määrittelette museonne toimi- ja vastuualueen? Voitte halutessanne tarkastella asiaa sekä kansallisesta että kansainvälisestä näkökulmasta.
3. Millä tavalla haluaisitte muuttaa, laajentaa tai supistaa toimialuettanne (esimerkiksi tallennusvastuun takia)?
4. Mitkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppaninne museosektorilla ja muualla?
5. Luetelkaa seuraavista maista sisarmuseonne, mikäli niissä sellainen on: Ruotsi, Viro, Venäjä, Norja, Tanska, Saksa, Ranska ja Iso-Britannia.
6. Mitkä ovat keskeisimmät tulonlähteenne julkisen tuen lisäksi ja miten aiotte kehittää ansaintalogiikkaanne jatkossa?
7. Eritelkää vuoden 2010 tilinpäätöstietojen perusteella tulo- ja menorakenteenne mahdollisimman tarkasti alla olevaan taulukkoon. (Vastaukset liitteessä 2.)
8. Miten valtionosuuksien korotukset vuosina 2008-2010 ovat näkyneet museonne toiminnassa? Kuvaillkaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, miten nämä rahat on kohdennettu toimintaan ja/tai mitä olisi jäänyt tekemättä, jos korotukset olisivat jääneet alhaisemmiksi.
9. Miten valtion myöntämät digitointiavustukset ovat vuosina 2009-2011 vaikuttaneet museonne toimintaan? Kuvaillkaa lyhyesti, miten avustukset on eri hankkeissa käytetty ja eritelkää taulukkoon, kuinka kokoelmienne digitointiaste on noussut kolmessa vuodessa. Mikäli digitointi on edistynyt, arvioikaa lopuksi kuinka suurelta osin se johtuu museossanne juuri OKM:n digitointirahoituksesta.
10. Hallitus on esittänyt valtionosuuksiin reilun 6 prosentin leikkauksia vuodesta 2012 alkaen. Miten suunnittelette kohdistavanne leikkaukset ja miten ne tulevat vaikuttamaan museonne toimintaan?
11. Mikä merkitys museonne toiminnalla on keskeisille asiakkaillenne tai museotanne käyttäville yhteisöille? Mitä esimerkiksi sidosryhmänne ja asiakkaanne saavuttavat juuri ”oman museonsa” avulla ja millaista lisäarvoa valtakunnallinen erikoismuseo heidän toiminnalleen antaa?

12. Kuvaillkaa tärkeimpiä yhteiskunnallisia vaikutuksia, joita juuri teidän museollanne nähdäksenne on. Yhteiskunnallisella vaikutuksella ei tässä yhteydessä tarkoiteta museon työtä sinänsä (esim. kävijämäärä, luetelointi tms) vaan jotain sellaisia laajempia, ympäristössä näkyviä tuloksia, joita toiminnallanne olette saavuttaneet. Tällaiset vaikutukset ovat museoilla erilaisia mutta voivat liittyä esimerkiksi jonkin aiheen tai kysymyksen parempaan huomioimiseen yhteiskunnassa, taloudellisiin vaikutuksiin kuten lisääntyneeseen matkailuun museon paikkakunnalla tai vaikkapa kulttuuriperinnön turvaamiseen erityisalueellanne.
13. Millä tavalla asetatte toiminnallenne tavoitteita ja seuraatte niiden toteutumista? Voitte esimerkiksi kuvailla sitä, mikä on museonne johdon, hallinnon, rahoittajien ja henkilöstön rooli tavoitteenasettelussa, millaisella tarkkuudella tavoitteet museossanne asetetaan, kuinka ja millaisella aikajaksolla niiden toteutumista seurataan, kuinka tulokset huomioidaan palkkauksessa ja miten työn laatu varmistetaan. Mikäli lähettämissänne asiakirjoissa on tavoitteenasetteluun liittyviä osioita (vaikkapa tuloskortteja), voitte viitata niihin ja kertoa lyhyesti niiden laatimisesta museossanne.
14. Kuvaillkaa luottamuksellisesti museonne suhdetta organisaationne taustayhteisöihin. Voitte esimerkiksi kertoa hallitustyöskentelystä, keskeisten sidosryhmienne sitoutumisesta museonne tavoitteisiin ja rahoitukseen tai kuvata taustaorganisaatioiden erilaisia näkemyksiä museotoimintanne luonteesta.
15. Miten haluaisitte, että rahoittajat mittaisivat ja arvioisivat valtakunnallisten erikoismuseoiden toimintaa? Tulisiko rahoituksen olla esimerkiksi sidottua työn tuloksiin ja millä tavoin?
16. Voidaanko mielestänne valtakunnallisille erikoismuseoille asettaa yhteisiä tehtäviä? Millaisia ne voisivat olla?
17. Mitkä kulttuuriperinnön alueet jäävät nyt hoitamatta siten, että jonkin valtakunnallisen erikoismuseon tulisi ottaa ne hoitaakseen tai peräti uuden valtakunnallisen erikoismuseon perustaminen olisi perusteltua? Vai pystyykö museokenttä huolehtimaan 2000-luvun kulttuurin tallennuksesta ja esittämisestä nykyisellään?
18. Pitäisikö valtakunnallisiin erikoismuseoihin yhdistää muita museoita tai valtakunnallisia erikoismuseoita toisiinsa? Voitte myös pohtia muita museorakenteita vahvistavia ratkaisuja, kuten hallinnollisia yhteenliittymiä tai toiminnallista lähentämistä.
19. Mitkä ovat mielestänne merkittävimpiä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia, joihin valtakunnalliset erikoismuseot joutuvat vastaamaan?
20. Millaisia muutoksia toivoisitte opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämään rahoitukseen?

Kysely muille erikoismuseoille

Kyselyyn vastasi 17 erikoismuseota tai museohanketta. Vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti.

1. Vastaajan ja museon nimi
2. Miten tällä hetkellä määrittelette museonne toimi- ja vastuualueen? Voitte halutessanne tarkastella asiaa sekä kansallisesta että kansainvälisestä näkökulmasta.
3. Mitkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppaninne museosektorilla ja muualla?
4. Millaista yhteistyötä museonne on viimeisen viiden vuoden aikana tehnyt valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa (kokoelmat, näyttelyt, projektit, muu yhteistyö)?
5. Onko tämä yhteistyö vastannut tarkoitustaan?
6. Mikä merkitys museonne toiminnalla on keskeisille asiakkaillenne tai museotanne käyttäville yhteisöille? Mitä esimerkiksi sidosryhmänne ja asiakkaanne saavuttavat juuri ”oman museonsa” avulla ja millaista lisäarvoa erikoismuseo heidän toiminnalleen antaa?
7. Kuvaillkaa tärkeimpiä yhteiskunnallisia vaikutuksia, joita juuri teidän museollanne nähdäksenne on. Yhteiskunnallisella vaikutuksella ei tässä yhteydessä tarkoiteta museon työtä sinänsä (esim. kävijämäärä, luettelointi tms) vaan jotain sellaisia laajempia, ympäristössä näkyviä tuloksia, joita toiminnallanne olette saavuttaneet. Tällaiset vaikutukset ovat museoilla erilaisia mutta voivat liittyä esimerkiksi jonkin aiheen tai kysymyksen parempaan huomioimiseen yhteiskunnassa, taloudellisiin vaikutuksiin kuten lisääntyneeseen matkailuun museon paikkakunnalla tai vaikkapa kulttuuriperinnön turvaamiseen erityisalueellanne.
8. Mitkä kulttuuriperinnön alueet jäävät nyt hoitamatta siten, että jonkin valtakunnallisen erikoismuseon tulisi ottaa ne hoitaakseen tai peräti uuden valtakunnallisen erikoismuseon perustaminen olisi perusteltua? Vai pystyykö museokenttä huolehtimaan 2000-luvun kulttuurin tallennuksesta ja esittämisestä nykyisellään?
9. Pitäisikö valtakunnallisiin erikoismuseoihin yhdistää muita museoita tai valtakunnallisia erikoismuseoita toisiinsa? Voitte myös pohtia muita museorakenteita vahvistavia ratkaisuja, kuten hallinnollisia yhteenliittymiä tai toiminnallista lähentämistä.
10. Mitkä ovat mielestänne merkittävimpiä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia, joihin valtakunnalliset erikoismuseot joutuvat vastaamaan?

Kysely muille museoille

Kyselyyn vastasi 48 museota, jotka olivat etupäässä kuntien ylläpitämiä kulttuurihistoriallisia museoita, kuten maakuntamuseoita. Vastausprosentti oli 48. Vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti.

1. Vastaaajan ja museon nimi
2. Millaista yhteistyötä museonne on viimeisen viiden vuoden aikana tehnyt valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa (kokoelmat, näyttelyt, projektit, muu yhteistyö)?
3. Onko tämä yhteistyö vastannut tarkoitustaan?
4. Onko työssänne päällekkäisyyksiä valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa ja jos on niin miten olette niitä käsitelleet?
5. Onko museo-organisaationne hoidossa erikoismuseoita? Mitä?
6. Jos on, millaisena näette näiden museokohteiden roolin verrattuna saman alan valtakunnallisiin erikoismuseoihin?
7. Mitkä kulttuuriperinnön alueet jäävät nyt hoitamatta siten, että jonkin valtakunnallisen erikoismuseon tulisi ottaa ne hoitaakseen tai peräti uuden valtakunnallisen erikoismuseon perustaminen olisi perusteltua? Vai pystyykö museokenttä huolehtimaan 2000-luvun kulttuurin tallennuksesta ja esittämisestä nykyisellään?
8. Pitäisikö valtakunnallisiin erikoismuseoihin yhdistää muita museoita tai valtakunnallisia erikoismuseoita toisiinsa? Voitte myös pohtia muita museorakenteita vahvistavia ratkaisuja, kuten hallinnollisia yhteenliittymiä tai toiminnallista lähentämistä.
9. Mitkä ovat mielestänne merkittävimpiä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia, joihin valtakunnalliset erikoismuseot joutuvat vastaamaan?

Kaikkien kolmen kyselyn vastausaika päättyi 12.12.2011.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2012 ilmestyneet

- 1 Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016; Kehittämissuunnitelma
- 2 Utbildning och forskning 2011–2016; Utvecklingsplan
- 3 Education and Research 2011–2016; A development plan
- 4 Suomen kansainvälinen yhteisjulkaiseminen
- 5 Tehostettua ja erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetuksen kehittäminen 2007–2011; Kehittävän arvioinnin loppuraportti.
- 6 Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012–2015
- 7 Barn- och ungdomspolitiskt utvecklingsprogram 2012–2015
- 8 Child and Youth Policy Programme 2012–2015
- 9 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013–2016
- 10 Hitaasti mutta varmasti? Saavutettavuuden edistyminen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa 2000-luvulla
- 11 Kulttuurihankkeet EU-ohjelmissa; Kulttuuri Euroopan rakennerahastohankkeissa sekä Manner-Suomen maaseutuohjelman hankkeissa kaudella 2007–2013
- 12 Kestääkö osaamisen pohja – PISA 2009 Suomessa
- 13 Sport and Equality 2011
- 14 Koulutuksen arviointisuunnitelma vuosille 2012–2015
- 15 Utvärderingsplan för utbildningen 2012–2015
- 17 The National Policy Programme for Older People's Physical Activity; Health and well-being from physical activity
- 18 Finnish research organizations' publications and citations in the Web of Science, 1990–2009
- 19 International co-publishing in Finland
- 20 Liikuntatoimi tilastojen valossa; Perustilastot vuodelta 2010
- 28 Osaava -ohjelman käynnistysvaiheen arviointi 2010–2011. Kehittämishankkeiden itsearviointeja ja hyviä käytänteitä



Opetus- ja kulttuuriministeriö
Undervisnings- och kulturministeriet
Ministry of Education and Culture
Ministère de l'Éducation et de la culture

ISBN 978-952-263-160-2 (PDF)
ISSN-L 1799-0343
ISSN 1799-0351 (PDF)